

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka menurut Sugiyono (2010:87) merupakan hasil pengamatan kembali mengenai beberapa daftar pustaka terkait penelitian. Sesuai dengan pengertian tersebut berarti tinjauan pustaka berfungsi sebagai peninjauan kembali pustaka (laporan penelitian terdahulu) tentang permasalahan yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Selanjutnya Sugiyono (2010:87) juga mengatakan bahwa permasalahan yang diteliti tidak harus sama dengan masalah yang sudah diteliti, tetapi tetap ada hal yang berkaitan. Tinjauan pustaka merupakan hal penting dalam penelitian karena semakin banyak penulis mengetahui tentang penelitian-penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memahami dan mengetahui berbagai permasalahan peneliti sebelumnya sehingga akan lebih mudah bagi penulis untuk melakukan dan menyusun penelitian.

Ismail (2015:53) mengatakan bahwa tinjauan pustaka adalah secara sistematis tentang hasil penelitian yang akan dilakukan peneliti. Penulisan tinjauan pustaka bertujuan untuk menghindari replikasi serta pengujian dan pengembangan temuan sebelumnya. Untuk mengetahui dengan mudah hasil penelitian yang pernah dilakukan, maka diringkas dalam tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Pustaka**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dedy Syahyuni / 2016 ( <i>Jurnal Seminar Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer</i> , 4(1), 388-394)	Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa.	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan. Jika kinerja yang dimiliki baik, maka proses pelaksanaan pelayanan akan memberi kepuasan bagi konsumen.	Persamaan penelitian terletak pada variabel kompetensi karyawan dan perusahaan jasa yang digunakan oleh peneliti selanjutnya ialah lembaga keuangan BPRS.	Perbedaan pada penelitian ini menjelaskan mengenai hubungan antar variabel tersebut, sedangkan penulis menggunakan analisis pengaruh dari variabel.
2	Nur Rohmatin dan Andri Brawijaya / 2016 ( <i>Jurnal Perbankan Syariah</i> , 2(1), 145-159)	Analisis Pola Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di BRI Syariah (Studi di BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta).	Hasil penelitian terkait seleksi pada BRI Syariah dilakukan secara bertahap untuk mendapatkan pelamar yang benar-benar berkompeten serta perusahaan tersebut bekerja sama dengan lembaga pendidikan, sekolah tinggi atau	Persamaan pada metode penelitian yaitu kualitatif dan variabel seleksi pada lembaga keuangan syariah.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah penulis tidak menggunakan sumber pustaka dalam melakukan penelitian, tetapi sumber primer langsung responden.

---

				universitas untuk mempermudah mendapatkan karyawan.		
3	Eko Sri Wahyudi / 2015 ( <i>Jurnal Ilmu &amp; Riset Manajemen</i> , 3(2), 1-23)	Pengaruh Lingkungan Seleksi, terhadap Karyawan Surabaya.	Motivasi, Kerja, Pelatihan Kinerja Bank BCA	Hasil pada penelitian ini adalah seluruh variabel <i>independent</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun variabel yang paling dominan berpengaruh adalah lingkungan kerja.	Persamaan pada penelitian ini adanya variabel seleksi yang mempengaruhi variabel lain.	Perbedaan pada penelitian ini terletak pada metode penelitian kuantitatif, sedangkan penulis selanjutnya menggunakan metode kualitatif. Lalu pada teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh tetapi penulis menggunakan <i>purposive sampling</i> .
4	Martha Laila Arisandra / 2016 ( <i>Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri</i> , 1(2), 103-116)	Pengaruh Pendidikan, Keterampilan Kerja, dan Sikap Kerja Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR Nusamba Brondong Lamongan	Tingkat Keterampilan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan	Hasil dari penelitian tersebut adalah tingkat pendidikan, keterampilan kerja, dan sikap kerja karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Tetapi, variabel yang paling dominan berpengaruh adalah keterampilan kerja.	Persamaan pada penelitian ini ialah penggunaan variabel tingkat pendidikan sebagai variabel yang mempengaruhi kerja karyawan.	Perbedaan pada penelitian ini terletak dari metode peneliti terdahulu menggunakan kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif. Lalu pada variabel keterampilan, penulis menggunakan kata kompetensi sebagai variabel yang dipengaruhi

---

5	Yosi Yolanda / 2017 ( <i>Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi</i> , 4(1), 794-805)	Pengaruh Kompensasi Non Finansial, dan Penempatan, Kemampuan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Unisritama	Hasil dari penelitian tersebut menyatakan seluruh variabel berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Unisritama	Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel penempatan dan kemampuan karyawan yang diubah oleh penulis selanjutnya dengan menggunakan variabel penempatan berbasis kompetensi.	Perbedaan pada penelitian ini ialah metode penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif. Selain itu, variabel penempatan dan kemampuan. Sedangkan penulis menggunakannya sebagai variabel yang dipengaruhi.
---	---	---	---	--	--

Dari uraian tabel tinjauan pustaka, dapat disimpulkan bahwa hasil dari berbagai penelitian terdahulu dengan beberapa variabel acuan untuk peneliti selanjutnya menunjukkan hasil positif berpengaruh baik dan banyak menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif. Selain itu peneliti terdahulu melakukan penelitian di tahun yang berbeda, serta objek penelitian yang berbeda. Sebagian peneliti terdahulu hanya meninjau dari variabel penempatan karyawan, namun penulis lebih memfokuskan pada variabel latar belakang pendidikan karyawan terhadap penempatan karyawan berbasis kompetensi.

## **B. Kerangka Teori**

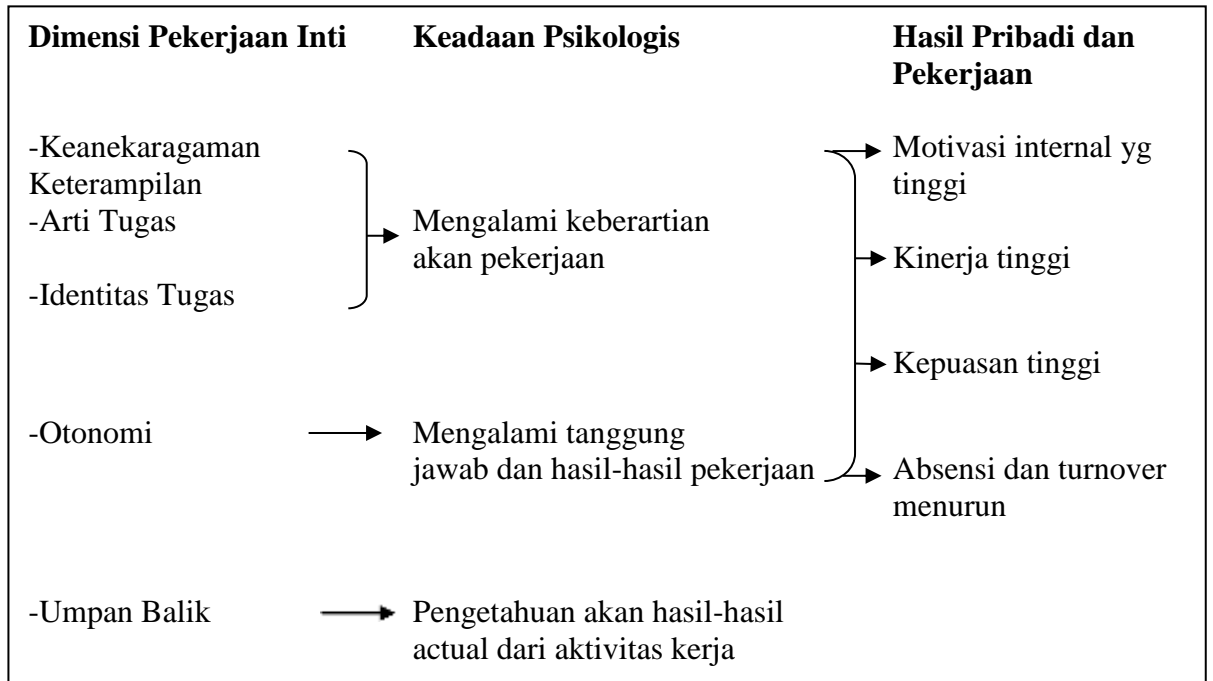
### **1. Teori Utama (Karakteristik Pekerjaan)**

Landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini adalah teori karakteristik pekerjaan. Menurut Robbins dan Coulter (2010:119) “Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik”. Lima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan dan karakter umum yang ditemukan pada tingkatan pekerjaan. Berikut penjelasan mengenai lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan:

1. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) adalah tingkat dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas dengan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
2. Identitas tugas (*task identity*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh proses bagian pekerjaan yang diidentifikasi sesuai bagian-bagian pekerjaan.
3. Arti tugas (*task significance*) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan berpengaruh besar dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.
4. Otonomi (*autonomy*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kebijaksanaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
5. Umpan balik (*feedback*) adalah tingkat dimana melakukan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan individu, diperlukan informasi yang jelas mengenai efektivitas kinerjanya (Robbins dan Coulter, 2010:120).

Gambar 2.1

## Dimensi Teori Karakteristik Pekerjaan



Sumber:[http://www.academia.edu/11348516/karakteristik\\_pekerjaan\\_job\\_characteristics\\_](http://www.academia.edu/11348516/karakteristik_pekerjaan_job_characteristics_), diakses pada 07 Maret 15.33 WIB

Teori karakteristik pekerjaan merupakan salah satu acuan yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Setiap inti dimensi tersebut memiliki tingkatan kepuasan dan kemampuan masing-masing. Jika kelima dimensi tersebut dimiliki oleh karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki rasa berarti terhadap pekerjaan yang digeluti. Maka hubungan dari kelima teori karakteristik pekerjaan dengan penelitian yang sedang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Jika karyawan pada tingkat dimensi pekerjaan keanekaragaman keterampilan, arti tugas, dan identitas tugas maka karyawan akan merasa memiliki arti terhadap pekerjaan yang dikerjakan

sehingga tidak akan mengabaikan pekerjaan yang diberikan atasan dan akan menyelesaikannya dengan baik. Jika karyawan tidak diposisi tersebut maka akan terjadi ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja dan tidak akan mampu menyelesaikan masalah yang timbul saat bekerja sehingga dapat terjadi keinginan untuk berhenti bekerja.

2. Karyawan pada tingkatan otonomi akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas pekerjaannya. Pada tingkatan ini juga berhubungan dengan tingkatan sebelumnya, sehingga menimbulkan hal positif pada karyawan dengan munculnya rasa kepuasan terhadap pekerjaannya, motivasi yang tinggi untuk semakin baik dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal tanpa tekanan dan tidak akan ada keinginan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang tidak memiliki tanggung jawab dalam bekerja dapat disebabkan karena tidak memiliki pengetahuan lebih atas pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja.
3. Pada tingkatan umpan balik, karyawan akan mendapatkan pengetahuan baru atas penyelesaian pada setiap pekerjaannya. Sebab dalam menyelesaikan tugas diperlukan kreativitas dan pengetahuan agar muncul solusi yang baik sehingga permasalahan pekerjaan teratasi.



Dalam teori tersebut jika dihubungkan dengan permasalahan penelitian maka adanya keterkaitan antara lima inti dimensi karakteristik dengan variabel latar belakang pendidikan dan penempatan karyawan berbasis kompetensi.

## **2. Latar Belakang Pendidikan**

### **a. Pengertian Pendidikan :**

Menurut Zuhairini (2009:149) pendidikan adalah suatu aktivitas untuk mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, sehingga tugas pendidikan tidak hanya tentang kecerdasan. Hal tersebut berarti seseorang yang berpendidikan baik maka dalam kehidupannya dia dapat menghadapi masalah guna mencakup pengembangan kepribadiannya. Tirtarahardja (2005:34) pendidikan adalah suatu proses pengembangan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kualitas diri seseorang.

Selanjutnya, menurut Handoko (2002:126) pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum mereka bekerja. Sebab dengan adanya pendidikan, seseorang mempunyai kemampuan dan pola pikir yang berbeda. Ranupandojo (2001:89) pendidikan merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, baik pengetahuan umum, peningkatan penguasaan teori dan meningkatkan keterampilan seseorang. Siagian (1989:178) Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik

dan metode belajar-mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari uraian pengertian pendidikan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan merupakan proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan guna bekal untuk diterapkan dalam lingkungan masyarakat, seperti bekerja. Pendidikan juga memiliki tingkatan yang berbeda sesuai kebutuhan dan kemampuan individu dalam menerima untuk masa depannya. Tingkat pendidikan seseorang akan mempengaruhi proses kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil terbaik.

#### **b. Indikator Pendidikan**

Maksud dari indikator pendidikan ialah jenjang pendidikan yang berarti tahap pendidikan yang telah ditetapkan menurut tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang hendak dicapai, dan kemampuan yang pantas dikembangkan. Hal tersebut telah tertera pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 yang terdiri dari:

1. "Pendidikan Dasar: merupakan jenjang awal yang ditempuh selama sembilan tahun.
2. Pendidikan Menengah: merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan dasar.

3. Pendidikan Tinggi: merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.”

**c. Kesesuaian Program Studi**

Kesesuaian jurusan merupakan bidang pengetahuan yang telah ditempuh atau dipelajari untuk mendapatkan gelar diploma atau sarjana yang akan digunakan melamar pekerjaan dan menentukan posisi pekerjaan yang diinginkan. Perusahaan yang melakukan rekrutmen akan mencantumkan kriteria program studi untuk mengisi posisi kerja yang kosong.

Beberapa jenjang pendidikan yang telah dipaparkan sebelumnya dari tingkat SD, SMP, SMA, SMK, D3, S1, S2, dan S3 dengan ilmu pengetahuan dan program studi yang ditempuh juga bermacam-macam, sehingga ilmu yang telah didapat seseorang dan akan dibuktikan dalam masyarakat juga berbeda. Dalam perusahaan, kesesuaian tingkat pendidikan dan program studi yang ditempuh dapat menentukan posisi seorang individu yang tepat sehingga akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Sunaryo (2016:91) “pendidikan berkaitan dengan usaha untuk mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor. Dalam

pengembangan sumber daya manusia, nilai-nilai kompetensi seorang karyawan/pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan atau pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan *skill, knowledge and ability* yang secara signifikan akan dapat memberikan standar dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan.”

#### d. Pendidikan Menurut Islam

Ayat berikut menjelaskan mengenai pentingnya pendidikan:

...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

Artinya:

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan.”(QS.Al-Mujadalah:11)

Dari ayat tersebut dapat dijelaskan bahwa Allah tidak hanya meninggikan derajat manusia melalui ketaatannya dalam beriman, tetapi Allah juga akan meninggikan derajat manusia di surga yang menambah ilmu pengetahuan melalui hal apapun yang dianggap baik. Maka manusia diwajibkan untuk menuntut ilmu sehingga dapat menambah pengetahuan bagi dirinya dan diharapkan dapat mengamalkannya dengan cara berbagi ilmu terhadap sesama ataupun menerapkan dalam kehidupan di lingkungannya.

### 3. Proses Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan penting bagi perusahaan dalam memilih karyawan baru yang hendak dipekerjakan untuk kebutuhan perusahaan. Proses seleksi ialah memutuskan pelamar mana yang akan diterima melalui tahapan yang sudah ditentukan perusahaan. Seleksi bukan hanya untuk memilih karyawan baru tetapi juga dapat dilakukan saat pergantian posisi jabatan dalam perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:159) “seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat kemudian dipilih kembali untuk ditetapkan sebagai karyawan di perusahaan”. Teguh dan Rosidah (2009:189) menyatakan seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Proses seleksi menyangkut pengambilan keputusan bersama, yang pada proses umumnya seleksi berkas atau pemenuhan syarat administratif.

Ulfatin (2016:60) mengatakan bahwa seleksi karyawan merupakan proses di mana organisasi-organisasi memutuskan orang yang akan diterima atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi. Yusuf (2015:115) mengatakan bahwa “seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan

memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan”. Manullang (2015:98) menyatakan bahwa tujuan seleksi ialah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi yang tercantum dalam *job description*.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses penerimaan karyawan melalui tes sesuai syarat, acuan, dan kriteria dari perusahaan sehingga akan ada yang diterima ataupun ditolak dalam proses tersebut. Pelaksanaan proses seleksi harus dikerjakan oleh orang yang bersangkutan atau yang mengerti mengenai kriteria pelamar, jika pelaksana tidak mengetahui hal tersebut maka sasaran yang dicapai akan menyimpang dari kriteria perusahaan.

#### **a. Indikator Seleksi**

Pada penelitian yang dilakukan Wahyudi (2015:9) dengan studi kasus karyawan bank BCA Surabaya terdapat indikator untuk menjalankan proses seleksi, yaitu sebagai berikut:

1. Tahapan seleksi untuk karyawan baru yang dilaksanakan oleh perusahaan mudah untuk diikuti.
2. Seleksi dilakukan untuk mengukur kemampuan pelamar.
3. Seleksi dilaksanakan untuk dapat menentukan calon karyawan yang memenuhi standar perusahaan.
4. Seleksi dilaksanakan untuk mendapatkan karyawan dengan kinerja yang baik pada jabatan yang tepat.

Tabel 2.2

## b. Prosedur dalam Proses Seleksi:

Prosedur	Tujuan	Tindakan dan Kecenderungan
<b>Lamaran kerja lengkap</b>	Menunjukkan jabatan yang diinginkan pelamar, memberikan informasi untuk wawancara	Meminta hanya informasi yang perlu untuk menduga keberhasilan karyawan
<b>Wawancara penyaringan awal</b>	Membuat penilaian secara cepat terhadap kelayakan pelamar	Pertanyaan tentang pengalaman, gaji yang diharapkan, kesediaan untuk dipindahkan
<b>Testing</b>	Mengukur keterampilan kerja calon dan kemampuan untuk belajar bagi karyawan	Bisa mencakup perangkat lunak testing komputer, analisis tulisan tangan, test <i>lie detector</i> (poligrafi) dan analisis rutin
<b>Penyelidikan latar belakang</b>	Menelusuri kebenaran resume pelamar dan formulir lamaran	Menghubungi berkas pelamar (dengan ijin) dan mengkonfirmasi informasi pelamar
<b>Wawancara untuk seleksi mendalam</b>	Mengetahui lebih banyak lagi tentang pelamar sebagai individu	Dilakukan oleh manajer kepada siapa pelamar harus melapor
<b>Pemeriksaan fisik</b>	Melindungi karyawan dari penyakit menular, menyusun catatan kesehatan pelamar, melindungi perusahaan terhadap tuntutan kompensasi karyawan yang berlebihan.	Melakukan tes terlebih dahulu secara individual ke rumah sakit atau puskesmas
<b>Penawaran karyawan</b>	Mengisi lowongan karyawan atau jabatan	Menawarkan gaji beserta tunjangan

Sumber: Teguh dan Rosidah (2009:189)

### **c. Metode Seleksi**

Ulfatin (2016:61) mengatakan bahwa metode seleksi dalam sumber daya manusia antara lain: wawancara, surat referensi, daftar riwayat hidup, dan formulir lamaran, tes kemampuan fisik, tes kemampuan kognitif, inventarisasi kepribadian, tes sampel pekerjaan, dan tes narkoba dan kejujuran. Teguh dan Rosidah (2009:201) mengemukakan hukum serta aturan-aturan seleksi mensyaratkan bahwa setiap bentuk test atau ujian harus dikaitkan dengan jabatan yang akan dituju.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa metode seleksi ialah tahapan pemilihan karyawan baru sesuai aturan lembaga yang sudah berlaku. Metode seleksi yang biasa digunakan ialah tes wawancara, tes potensi akademik, tes psikolog dan tes kesehatan.

## **4. Penempatan Karyawan berbasis Kompetensi**

Rivai (2009:198) menyatakan bahwa “penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru”. Menurut Hasibuan (2008:63) “penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan tertentu”. Mathis dan Jackson (2006:262) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, karyawan



cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Dessler (2002:37) mengatakan bahwa “penempatan karyawan juga merupakan suatu prosedur yang dapat dijadikan informasi bagi para pelamar kerja, sehingga mereka akan mengetahui keahlian dan pendidikan yang diperlukan untuk menempati pekerjaan tertentu”. Mondy (2008:153) mengatakan bahwa “penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan mereka yang baru masuk menjadi karyawan baru tetapi juga berlaku untuk karyawan selama dalam posisi dan jabatan baru”. Dalam penelitian yang disusun oleh Yolanda (2017:799) bahwa pengertian penempatan adalah “suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi atau bagian personalia untuk menentukan seorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan, atau kualifikasi tertentu.”

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan karyawan adalah menempatkan posisi karyawan berdasarkan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Perusahaan yang menempatkan karyawan sesuai dengan porsinya akan mendapatkan keuntungan melalui pengetahuan atau pengalaman kerja sehingga terbukti kinerja karyawan yang baik.

Dalam menempatkan karyawan di setiap perusahaan, adanya faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain(Sastrohadiwiryo, 2002:162):

- a. Faktor latar belakang pendidikan
- b. Faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c. Faktor pengalaman kerja
- d. Faktor umur
- e. Faktor jenis kelamin
- f. Faktor status perkawinan
- g. Faktor minat dan hobi

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Agustriyana (2015:162) menambahkan teori mengenai adanya prosedur yang perlu diperhatikan untuk memenuhi syarat penempatan posisi kerja, ialah sebagai berikut:

1. Memiliki wewenang dalam menempatkan karyawan baru melalui daftar permintaan kemudian wajib dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Harus memiliki standar kualitas untuk dapat dibandingkan dengan calon karyawan lain, standar tersebut telah ada pada spesifikasi jabatan lalu akan dikembangkan melalui analisa jabatan.
3. Harus memiliki pelamar untuk diseleksi kemudian ditempatkan.

Selanjutnya pengertian kompetensi secara umum adalah kemampuan atau kecakapan. Ardiani (2015:187) mengatakan

kompetensi adalah “karakteristik dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Selanjutnya disebutkan bahwa kompetensi memiliki dua indikator yaitu kompetensi teknis: tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, selanjutnya kompetensi non teknis: karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku, dan kepribadian seseorang.”

Dari pengertian tersebut, disimpulkan bahwa arti kompetensi untuk seorang karyawan ialah kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kompetensi karyawan merupakan salah satu acuan untuk membantu meningkatkan kualitas perusahaan.

Adapun cara menentukan kompetensi menurut Moeheriono (2014:7) menggunakan FAC, yaitu singkatan dari *Function, Activities, dan Competency*. Pertama, perlu melakukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi pekerjaan tertentu. Kemudian kedua, mempelajari secara khusus bagaimana aktivitasnya dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut. Selanjutnya ketiga, baru menentukan kompetensi apa yang diperlukan pada posisi jabatan tersebut.

### a. Penempatan Karyawan Menurut Islam

Ayat berikut menjelaskan mengenai pentingnya bekerja sebagai kewajiban dari karyawan:

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ

Artinya:

“Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui.”(QS. Az-Zumar:39)

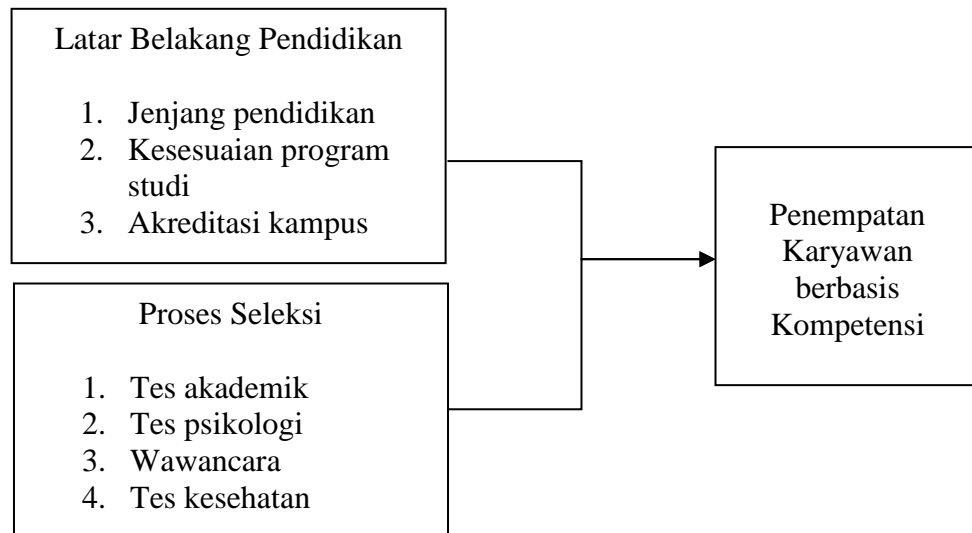
Dari ayat tersebut dapat dijelaskan bahwa karyawan sebagai makhluk yang diciptakan oleh Allah diminta bekerja sesuai keadaan atau kemampuan yang dia miliki. Allah mengetahui apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh kaumnya sebab Allah juga tidak akan memberikan cobaan melebihi kemampuan kaumnya. Maka penempatan posisi kerja karyawan yang telah sesuai kemampuan karyawan sangat dianjurkan.

### C. Kerangka Konseptual

Pada pembahasan penelitian ini, penulis akan menerangkan kerangka konseptual yang menjadi dasar dan alur dalam penelitian ini:

**Gambar 2.2**

#### **Skema Kerangka Konseptual**



Keterangan :

1. Latar belakang pendidikan akan menentukan penempatan karyawan berbasis kompetensi. Latar belakang pendidikan diukur dari beberapa hal, yaitu jenjang pendidikan, kesesuaian program studi dan akreditasi kampus.
2. Proses seleksi akan menentukan penempatan karyawan berbasis kompetensi. Proses seleksi terdiri dari tes akademik, tes psikolog, wawancara, dan tes kesehatan.