



Integrasi Seleksi, Penempatan, Pengembangan Karir, dan Kesejahteraan dalam Perspektif Psikologi Organisasi

Ayi M. Sirojudin^{1*}, Eti Kurniawati², Nurina Wulan Sabila³

¹⁻³Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: hierofani022@gmail.com¹, kurniawatiyangeti79@gmail.com², nurinasabila086@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: hierofani022@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the comprehensive relationship between selection, placement, career development, and employee well-being within the perspective of organizational psychology. Human resources (HR) are the central driver of organizational success, yet many institutions, including Islamic educational institutions, still face challenges in professional HR management. This research employs a library research method with a descriptive-comparative analysis approach, reviewing relevant scientific literature and empirical reports. The findings indicate that these four aspects form an integrated unit; effective selection based on person-organization fit provides quality candidates, appropriate placement optimizes potential, structured career development maintains motivation, and holistic well-being ensures loyalty and productivity. The study concludes that organizational success is heavily dependent on the synergy of these four components managed through an organizational psychology approach, rather than being treated as separate administrative functions.*

Keywords: *Career Development; Employee Well-being; Organizational Psychology; Placement; Selection.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif keterkaitan antara seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan karyawan dalam perspektif psikologi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan motor penggerak utama keberhasilan organisasi, namun banyak institusi, termasuk lembaga pendidikan Islam, masih menghadapi kendala dalam pengelolaan SDM yang profesional. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan analisis deskriptif-komparatif, menelaah literatur ilmiah dan laporan empiris yang relevan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keempat aspek tersebut membentuk satu kesatuan yang integratif; seleksi yang efektif berbasis *person-organization fit* menghasilkan kandidat berkualitas, penempatan yang tepat mengoptimalkan potensi, pengembangan karir yang terstruktur memelihara motivasi, dan kesejahteraan yang holistik menjamin loyalitas serta produktivitas. Studi ini menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sinergi keempat komponen ini yang dikelola dengan pendekatan psikologi organisasi, bukan diperlakukan sebagai fungsi administratif yang terpisah.

Kata kunci: Kesejahteraan Karyawan; Pengembangan Karir; Penempatan; Psikologi Organisasi; Seleksi.

1. PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral sebagai motor penggerak keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berbagai literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal finansial atau teknologi, tetapi terutama oleh kualitas manusia yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang mencakup proses seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan menjadi perhatian utama dalam kajian psikologi organisasi. Asumsi dasar dalam psikologi organisasi menegaskan bahwa keberhasilan organisasi akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person-job fit*) serta kesesuaian antara individu dan organisasi (*person-organization fit*).

Namun, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak organisasi, termasuk lembaga pendidikan, menghadapi persoalan klasik dalam pengelolaan SDM. Proses seleksi kerap dilakukan tidak secara objektif, melainkan dipengaruhi faktor subjektif seperti kedekatan personal atau kepentingan tertentu. Studi tentang proses seleksi kepala sekolah di Indonesia dan beberapa negara lain memperlihatkan bahwa pemilihan pemimpin di lembaga pendidikan kadang masih lebih menekankan aspek administratif atau formal, dan belum cukup melibatkan evaluasi kepemimpinan profesional serta psikologis secara mendalam. Hal ini berdampak pada masuknya individu yang kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi (*mismatch*).

Permasalahan berlanjut pada tahap penempatan pegawai yang sering kali tidak mempertimbangkan latar belakang kompetensi maupun minat, sehingga muncul ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, minimnya program pengembangan karir yang terstruktur menyebabkan banyak pegawai, khususnya guru atau tenaga kependidikan, merasa stagnan karena tidak memperoleh kesempatan peningkatan kompetensi. Kondisi ini diperburuk dengan tantangan dari sisi kesejahteraan, di mana beban kerja tinggi sering kali tidak diimbangi dengan kesejahteraan finansial maupun non-finansial, yang berujung pada stres kerja dan *burnout*.

Terdapat kesenjangan (*gap*) yang nyata antara teori manajemen SDM yang menekankan integrasi fungsi-fungsi SDM dengan praktik di lapangan yang masih bersifat parsial dan administratif. Seleksi sering belum transparan, penempatan bersifat administratif semata, pengembangan karir bukan prioritas, dan kesejahteraan sering dipandang sebagai biaya (*cost*) bukan investasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif keterkaitan antara seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan, serta mengintegrasikannya sebagai satu kesatuan strategi manajemen SDM berbasis psikologi organisasi untuk mewujudkan keberhasilan organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Person-Organization Fit dan Seleksi Dalam perspektif psikologi organisasi, seleksi didefinisikan sebagai proses dua arah untuk mencocokkan kebutuhan organisasi dengan kualifikasi individu. Konsep *Person-Organization Fit* (P-O Fit) menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai, keyakinan, dan kepribadian individu dengan budaya organisasi (Kristof-Brown & Guay, 2011). Seleksi yang efektif tidak hanya menilai *hard skills*, tetapi juga aspek psikologis untuk memprediksi kinerja masa depan. Penggunaan metode seperti wawancara perilaku (*behavioral interview*) dan tes psikologi terbukti mampu meningkatkan

akurasi prediksi kinerja karyawan secara signifikan dibandingkan metode tradisional (Schmidt & Hunter, 1998).

Teori Motivasi dan Pengembangan Karir Pengembangan karir dalam tinjauan psikologis berkaitan erat dengan teori motivasi, khususnya *Self-Determination Theory* (SDT). Teori ini menegaskan bahwa individu akan termotivasi secara intrinsik apabila tiga kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi: kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Program pengembangan karir memfasilitasi kebutuhan akan kompetensi dan pertumbuhan diri, yang krusial untuk mencegah stagnasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kesejahteraan Psikologis (Employee Well-being) Kesejahteraan karyawan melampaui sekadar kompensasi finansial. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), setelah kebutuhan dasar terpenuhi, individu membutuhkan rasa aman, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi modern, *employee well-being* mencakup kesehatan fisik, mental, dan emosional. Penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan berkorelasi positif dengan *work engagement*; karyawan yang sejahtera memiliki tingkat energi dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2019).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh dari buku-buku ilmiah, jurnal penelitian bereputasi, laporan empiris, dan artikel yang relevan dengan bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi literatur yang berfokus pada empat variabel utama: seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis deskriptif untuk menguraikan konsep-konsep teoretis, yang kemudian dilanjutkan dengan analisis komparatif dan sintesis untuk melihat relevansi teori dengan praktik nyata di lapangan serta membangun kerangka integratif antar variabel. Model penelitian ini menekankan pada konstruksi pemahaman teoretis yang utuh untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Seleksi dalam Tinjauan Psikologis Seleksi merupakan gerbang utama kualitas SDM. Hasil telaah menunjukkan bahwa seleksi yang efektif harus melalui tahapan analisis kebutuhan, penetapan kriteria kompetensi, hingga asesmen psikologis. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, seleksi memiliki dimensi unik karena kualifikasi tenaga pendidik

tidak hanya terkait aspek pedagogik, tetapi juga moral dan spiritual. Guru yang lolos seleksi harus mencerminkan perpaduan kompetensi profesional dan keteladanan akhlak. Kegagalan pada tahap ini akan berdampak sistemik; jika input SDM tidak berkualitas atau tidak sesuai budaya organisasi, upaya pengembangan dan motivasi di tahap selanjutnya akan menjadi jauh lebih sulit dan mahal.

Urgensi Penempatan Berbasis Kompetensi (*The Right Man on The Right Place*) Penempatan adalah proses krusial untuk menerjemahkan potensi menjadi kinerja. Prinsip *the right man on the right place* bukan sekadar jargon, melainkan strategi pencegahan stres kerja. Penempatan yang tidak sesuai (*mismatch*) terbukti menimbulkan *role conflict* (konflik peran) dan *role ambiguity* (ketaksaan peran), yang secara langsung menurunkan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2019). Bagi kepala sekolah, pemetaan kompetensi berkala menjadi instrumen vital untuk memastikan setiap guru ditempatkan di posisi yang memungkinkan mereka berkinerja optimal, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran bagi siswa.

Pengembangan Karir sebagai Investasi Jangka Panjang Organisasi yang memandang pengembangan karir sebagai investasi cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Strategi pengembangan karir melalui pelatihan, rotasi, dan mentoring memberikan sinyal kepada karyawan bahwa organisasi peduli terhadap masa depan mereka. Penelitian empiris mengonfirmasi bahwa guru yang mendapatkan pelatihan berkelanjutan menunjukkan peningkatan kinerja mengajar yang signifikan. Di lembaga pendidikan Islam, pengembangan karir perlu diintegrasikan dengan pembinaan spiritual, sehingga peningkatan jabatan atau kompetensi berjalan selaras dengan kematangan karakter dan integritas.

Kesejahteraan: Lebih dari Sekadar Gaji Hasil analisis menegaskan bahwa kesejahteraan adalah fondasi loyalitas. Dalam lembaga pendidikan Islam, sering terjadi paradoks di mana tuntutan moral terhadap guru sangat tinggi sementara apresiasi material masih minim. Padahal, kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) guru berpengaruh langsung terhadap iklim kelas dan kualitas interaksi dengan siswa. Kebijakan kesejahteraan harus bersifat komprehensif, mencakup kompensasi yang layak (finansial), lingkungan kerja yang suportif (sosial), dan penghargaan atas dedikasi (psikologis).

Integrasi Sistemik Menuju Keberhasilan Organisasi Temuan utama dari kajian ini adalah bahwa seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan tidak dapat berdiri sendiri. Mereka membentuk siklus tertutup: 1) Seleksi menjamin kualitas bahan baku SDM. 2) Penempatan memastikan bahan baku tersebut berada di wadah yang tepat. 3) Pengembangan

Karir memoles dan meningkatkan nilai tambah SDM seiring waktu. 4) Kesejahteraan menjaga mesin (motivasi) SDM tetap berjalan lancar.

Jika salah satu mata rantai ini putus misalnya, seleksi bagus tetapi kesejahteraan buruk maka organisasi akan mengalami kebocoran aset berupa *turnover* karyawan yang tinggi. Sebaliknya, kesejahteraan tinggi tanpa seleksi dan pengembangan yang baik akan menciptakan organisasi yang gemuk, lamban, dan tidak kompeten. Integrasi keempat aspek inilah yang menjadi kunci keberhasilan organisasi yang berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam perspektif psikologi organisasi menuntut integrasi penuh antara fungsi seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan kesejahteraan. Seleksi yang objektif menjadi fondasi awal, penempatan yang presisi mengoptimalkan kinerja, pengembangan karir mencegah stagnasi, dan kesejahteraan menjamin keberlangsungan loyalitas. Keberhasilan organisasi, khususnya lembaga pendidikan, sangat bergantung pada harmonisasi keempat elemen ini.

Penulis menyarankan agar praktisi pendidikan dan pengelola organisasi mulai meninggalkan pendekatan administratif murni dan beralih ke pendekatan psikologis-strategis. Diperlukan audit manajemen SDM secara berkala untuk memastikan tidak ada kesenjangan antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan. Selain itu, lembaga pendidikan Islam disarankan untuk merumuskan standar kesejahteraan yang lebih manusiawi dan sistem karir yang transparan untuk meningkatkan profesionalisme tanpa kehilangan nilai-nilai keikhlasan.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Sage Publications.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Personnel selection and assessment. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association.
- Ramayulis. (2015). *Manajemen pendidikan Islam*. Kalam Mulia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2019). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044032>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). Wiley.
- Sukardi, I., Fitria, H., & Nurhayati, T. (2022). Selection process of school principals in Indonesia and some other countries. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 311–325.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>