

ANALISIS KONSEPTUAL PENEMPATAN KARYAWAN, PROGRAM ORIENTASI, DAN PELATIHAN DALAM PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Aisha Malika¹, Anisa Ayu Febrianti², Nisrina Sholihah³, Syafina Wanilawati⁴, Arfian⁵
Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Email : aisyahmalika10@gmail.com, anisaayufeb@gmail.com, nisrinasholihah07@gmail.com,
syafinawnlt@gmail.com, arfian@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis konsep penempatan karyawan, program orientasi, dan pelatihan dalam praktik manajemen sumber daya manusia melalui tinjauan literatur. Ketiga konsep tersebut saling terkait untuk meningkatkan adaptasi, kompetensi, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Penempatan yang tepat memastikan kesesuaian kemampuan individu dengan tuntutan jabatan, orientasi memfasilitasi penyesuaian awal, sementara pelatihan memperkuat keterampilan jangka panjang. Integrasi ketiganya mendukung efisiensi organisasi, meskipun tantangan ketidaksesuaian sering muncul. Temuan menekankan pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia untuk optimalisasi performa.

Kata Kunci: penempatan karyawan, program orientasi, pelatihan, manajemen sumber daya manusia

Abstract

This study analyzes the concepts of employee placement, orientation programs, and training in the practice of human resource management through a literature review. The three concepts are interconnected to enhance employee adaptation, competence, and contribution to the organization. Proper placement ensures alignment between individual abilities and job demands, orientation facilitates initial adjustment, while training strengthens long-term skills. Their integration supports organizational efficiency, although challenges such as mismatches often arise. The findings emphasize a holistic approach in human resource management to optimize performance.

Keywords: employee placement, orientation program, training, human resource management

Article History

Received: December 2025
Reviewed: December 2025
Published: December 2025

Plagirism checker no 1581
DOI : prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[attribution-noncommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi fondasi utama bagi keberhasilan organisasi. Peran karyawan sebagai penggerak utama operasional perusahaan menuntut pendekatan strategis dalam pengelolaan mereka, termasuk penempatan, orientasi, dan pelatihan. Penempatan karyawan yang tepat memastikan keselarasan antara kemampuan individu dengan tuntutan jabatan, sementara program orientasi membantu adaptasi cepat terhadap lingkungan baru. Pelatihan, di sisi lain, berfungsi sebagai alat pengembangan keterampilan berkelanjutan, memungkinkan karyawan tetap relevan di tengah perubahan dinamis. Ketiga elemen ini membentuk siklus yang saling mendukung, di mana kegagalan salah satunya dapat mengganggu keseimbangan keseluruhan sistem MSDM.

Namun, implementasi yang tidak optimal sering kali menghasilkan turnover tinggi, penurunan produktivitas, dan ketidakpuasan kerja.

Penempatan karyawan bukan hanya proses administratif, melainkan strategi untuk memaksimalkan potensi manusia. Menurut Yamin et al. (2022), penempatan yang didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman memungkinkan karyawan mengeluarkan kemampuan maksimal, menghindari resiko inefisiensi. Dalam praktiknya, penempatan efektif mendukung kolaborasi tim dan retensi karyawan. Namun, ketidaksesuaian sering memicu konflik dan menurunkan motivasi intrinsik. Pratama et al. (2025) menambahkan bahwa keselarasan antara kemampuan karyawan dan deskripsi pekerjaan meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, penempatan yang strategis menjadi dasar pengembangan jangka panjang, memastikan kontribusi optimal sejak awal.

Program orientasi memainkan peran kunci sebagai jembatan bagi karyawan baru untuk berintegrasi. Fauzi et al. (2022) menggambarkan orientasi sebagai kegiatan memperkenalkan karyawan baru kepada rekan kerja dan hirarki perusahaan, menciptakan iklim positif dari hari pertama. Proses dua arah dengan umpan balik memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Rahmini et al. (2025) menekankan bahwa orientasi efektif mengurangi turnover awal, membangun loyalitas melalui pemahaman budaya dan nilai organisasi. Namun, jika tidak interaktif, orientasi dapat menyebabkan isolasi dan kebingungan. Fleksibilitas dalam desain orientasi, disesuaikan dengan budaya perusahaan, menjadi kunci keberhasilan.

Pelatihan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Elfrianto (2016) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap agar karyawan lebih terampil menjalankan tanggung jawabnya. Lingkupnya mencakup peningkatan skill dan persiapan jangka panjang, dengan indikator seperti produktivitas dan efisiensi. Permana & Supratikta (2024) menambahkan bahwa pelatihan menjadi keharusan karena penempatan langsung tanpa pembekalan tidak menjamin keberhasilan. Fokus pada tingkat bawah, pelatihan meningkatkan kemampuan dasar melalui identifikasi kebutuhan hingga evaluasi. Integrasi pelatihan dengan kebutuhan organisasi memastikan kontribusi optimal karyawan.

Integrasi penempatan, orientasi, dan pelatihan membentuk sistem MSDM yang koheren. Sari et al. (2023) menyatakan bahwa penempatan yang mempertimbangkan kemampuan, dikombinasikan dengan orientasi dan pelatihan, memaksimalkan potensi karyawan. Siklus ini menciptakan sinergi, meningkatkan performa keseluruhan. Goni et al. (2018) menambahkan bahwa kombinasi ini meminimalkan resiko inefisiensi, mendukung fondasi kuat organisasi. Ketidakseimbangan dapat menimbulkan celah, sehingga pendekatan holistik diperlukan. Tinjauan konseptual ini bertujuan menggali interaksi ketiga konsep dalam praktik MSDM, memberikan wawasan untuk strategi adaptif.

METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengeksplorasi konsep penempatan karyawan, program orientasi, dan pelatihan dalam praktik MSDM. Pendekatan SLR dipilih karena kemampuannya menyusun temuan secara sistematis, transparan, dan reproduktif, memungkinkan identifikasi teknologi utama, tantangan implementasi, dan peluang secara komprehensif. Proses SLR mengikuti pedoman PRISMA untuk memastikan ketelitian dalam seleksi dan analisis literatur, terdiri dari lima tahap utama: penetapan kata kunci, definisi kriteria inklusi dan eksklusi, pencarian data, seleksi artikel, serta analisis dan sintesis temuan. Pencarian artikel dilakukan melalui basis data akademik seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, menghasilkan 10 artikel untuk analisis setelah penyaringan.

Tabel 1: Distribusi Artikel Berdasarkan Tahun Publikasi

Tahun	Jumlah Artikel	Artikel
2015	1	Goni et al. (2015)
2016	1	Elfrianto (2016)
2022	3	Herlina et al. (2022); Sari et al. (2022); Tianli et al. (2022)
2024	3	Fauzi et al. (2024); Pratama et al. (2024); Permana & Supratikta (2024)
2025	2	Pratama et al. (2025); Rahmini et al. (2025)

Tabel 2: Distribusi Artikel Berdasarkan Sumber Publikasi

Sumber Publikasi	Jumlah Artikel	Artikel
Jurnal EduTech	1	Elfrianto (2016)
Jurnal EMBA	1	Goni et al. (2015)
Jurnal Ilmu Manajemen	2	Herlina et al. (2022); Sari et al. (2022)
Jurnal Investasi	2	Tianli et al. (2022); Permana & Supratikta (2024)
Jurnal Kreatif	1	Pratama et al. (2024)
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil	1	Fauzi et al. (2024)
Musytari	1	Pratama et al. (2025)
Jurnal Ekonomi Bisnis Digital	1	Rahmini et al. (2025)

Tabel 3: Klasifikasi Artikel

Artikel	Jenis Fokus	Dampak Efisiensi	Metodologi
Rahmini et al. (2025)	Orientasi, Rekrutmen	Kinerja, Motivasi	Kuantitatif (regresi)
Elfrianto (2016)	Pelatihan	Mutu Lulusan	Tinjauan
Pratama et al. (2025)	Penempatan, Pelatihan	Audit SDM	Kuantitatif (regresi)
Tianli et al. (2024)	Rekrutmen, Penempatan	Kinerja	Kuantitatif (regresi)
Sari et al. (2023)	Orientasi, Penempatan	Kinerja	Kuantitatif (regresi)

Fauzi et al. (2022)	Kepribadian, Orientasi, Penempatan	Kinerja	Kuantitatif (regresi)
Goni et al. (2015)	Pelatihan, Penempatan, Kompensasi	Kinerja	Kuantitatif (regresi)
Herlina et al. (2022)	Pelatihan, Kompetensi, Penempatan	Motivasi	Kuantitatif (regresi)
Pratama et al. (2024)	Orientasi, Kompetensi	Pelatihan	Tinjauan
Permana & Supratikta (2024)	Orientasi, Pelatihan	Kompetensi	Tinjauan

HASIL DAN TEMUAN

Penelitian ini menganalisis 10 artikel yang dipilih melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi konsep penempatan karyawan, program orientasi, dan pelatihan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Analisis difokuskan pada temuan utama dari literatur, mencakup definisi konseptual, pengaruh empiris, serta implikasi praktis yang relevan dengan tujuan penelitian. Bagian ini menyusun hasil secara sistematis untuk memberikan gambaran komprehensif tentang kontribusi literatur terhadap topik.

3.1 Definisi dan Konsep Dasar

Tabel 4: Temuan Utama tentang Definisi Konsep dan Jurnal Relevan

Aspek Konsep	Definisi	Temuan Singkat	Jurnal Relevan
Pelatihan Kemestian	sebagai	Pelatihan diperlukan karena penempatan langsung tanpa pembekalan tidak menjamin keberhasilan	Elfrianto (2016)
Penempatan Kesesuaian Kompetensi		Penempatan sebagai proses pemberian tugas kontinu dengan kesesuaian kompetensi	Yamin et al. (2022); Tianli et al. (2024)
Orientasi Pengenalan	sebagai	Orientasi memperkenalkan hierarki, budaya, dan nilai organisasi	Fauzi et al. (2022); Rahmini et al. (2025)
Integrasi Kombinasi Konsep		Pelatihan dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja/motivasi	Goni et al. (2018); Herlina et al. (2022)
Perencanaan Strategis		Langkah perencanaan dengan andragogi untuk kompetensi	Permana & Supratikta (2024)

Definisi konsep dasar dalam literatur ini secara konsisten menekankan pelatihan sebagai proses esensial yang tidak dapat digantikan oleh penempatan langsung, karena karyawan baru sering menghadapi ketidakpastian peran yang memerlukan pembekalan mendalam untuk membangun kepercayaan diri serta kemampuan tanggung jawab. Penempatan didefinisikan sebagai alokasi tugas yang kontinu dengan fokus pada kesesuaian kompetensi, sementara orientasi berfungsi sebagai pengenalan awal terhadap struktur, budaya, serta nilai organisasi untuk memperlancar adaptasi. Integrasi kombinasi konsep muncul sebagai pola utama, di mana pelatihan dan penempatan saling memperkuat untuk outcome seperti kinerja yang lebih tinggi. Perencanaan strategis dengan pendekatan andragogi menambahkan lapisan praktis, mempertimbangkan karakteristik pembelajaran dewasa yang mandiri.

Temuan tentang definisi ini menggambarkan evolusi dari pemahaman sederhana pada pelatihan sebagai kemestian organisasi menuju pandangan holistik yang mengaitkan ketiga konsep sebagai rangkaian tak terpisahkan. Variasi definisi mencerminkan konteks yang berbeda, tetapi tema sentral tetap pada peningkatan kemampuan individu untuk kontribusi organisasional. Implikasi dari definisi ini adalah perlunya organisasi mendefinisikan ulang proses MSDM tidak sebagai tahap terisolasi, melainkan sebagai siklus berkelanjutan yang dimulai dari penempatan tepat hingga penguatan melalui orientasi dan pelatihan.

Secara keseluruhan, tabel definisi konsep ini memetakan landasan teoritis yang kuat, di mana jurnal relevan memberikan penjelasan yang saling melengkapi tentang esensi masing-masing elemen. Pola ini memperkuat bahwa tanpa definisi yang jelas dan terintegrasi, implementasi praktis akan rentan terhadap ketidakefektifan.

Definisi yang beragam namun koheren ini menjadi pijakan untuk memahami bagaimana konsep-konsep tersebut beroperasi dalam dinamika MSDM modern, dengan penekanan pada adaptasi terhadap karakteristik karyawan dewasa serta kebutuhan organisasi yang terus berubah.

Temuan definisi konsep ini tidak hanya merangkum pemahaman dasar, tetapi juga membuka wawasan tentang fleksibilitas aplikasi, sehingga praktisi dapat menyesuaikan sesuai konteks spesifik tanpa kehilangan inti esensial dari ketiga elemen tersebut.

3.2 Pengaruh Empiris terhadap Outcome MSDM

Tabel 5: Temuan Utama tentang Pengaruh Empiris dan Jurnal Relevan

Aspek Pengaruh Empiris	Temuan Singkat	Jurnal Relevan
Pengaruh terhadap Kinerja	Penempatan dan pelatihan kontribusi signifikan terhadap kinerja	Goni et al. (2018); Yamin et al. (2022); Sari et al. (2023)
Pengaruh terhadap Motivasi	Pelatihan, kompetensi, penempatan signifikan terhadap motivasi	Herlina et al. (2022)
Mediasi dan Determinasi	Orientasi dan penempatan sebagai mediator/determinasi kinerja	Fauzi et al. (2022); Sari et al. (2023)
Pengaruh terhadap Audit SDM	Penempatan dan pelatihan signifikan terhadap audit	Pratama et al. (2025)
Korelasi terhadap Performa	Penempatan memiliki korelasi sedang dengan kinerja	Tianli et al. (2024)

Pengaruh empiris yang dominan dalam literatur ini adalah kontribusi positif dan signifikan dari penempatan serta pelatihan terhadap kinerja karyawan, dengan angka kontribusi yang bervariasi namun konsisten menunjukkan dampak substansial. Orientasi sering berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut, sementara kombinasi ketiga konsep menghasilkan determinasi tinggi terhadap motivasi serta efektivitas audit SDM. Korelasi sedang pada penempatan menandakan bahwa kesesuaian kompetensi menjadi faktor kunci, meskipun memerlukan dukungan dari pelatihan untuk hasil maksimal. Pola empiris ini didukung oleh analisis regresi yang ketat, memberikan bukti kausal yang dapat diandalkan.

Temuan pengaruh ini mengungkap bahwa outcome MSDM seperti kinerja dan motivasi tidak tercapai secara optimal tanpa integrasi simultan, di mana penempatan sebagai fondasi awal diperkuat oleh orientasi untuk adaptasi cepat serta pelatihan untuk pengembangan berkelanjutan. Variasi angka kontribusi mencerminkan konteks organisasional yang berbeda, tetapi tren positif tetap dominan, memperkuat validitas konsep dalam aplikasi praktis.

Secara keseluruhan, tabel pengaruh empiris ini memetakan bukti kuantitatif yang kuat, di mana jurnal relevan secara berulang membuktikan hubungan signifikan yang dapat menjadi acuan bagi pengambilan keputusan strategis di MSDM.

Pengaruh yang terukur ini menjadi argumen convincing bahwa organisasi harus memprioritaskan ketiga konsep untuk mengurangi resiko seperti turnover atau inefisiensi, dengan fokus pada penyesuaian berbasis data empiris.

Temuan empiris yang koheren ini tidak hanya mengonfirmasi teori, tetapi juga memberikan panduan actionable bagi praktisi untuk mengukur serta meningkatkan dampak proses MSDM terhadap performa keseluruhan.

3.3 Implikasi Praktis dan Rekomendasi

Tabel 6: Temuan Utama tentang Implikasi Praktis dan Jurnal Relevan

Aspek Praktis	Implikasi	Temuan Singkat	Jurnal Relevan
Penyesuaian Kompetensi		Sesuaikan penempatan dengan kompetensi untuk performa optimal	Yamin et al. (2022); Pratama et al. (2025)
Perencanaan dan Evaluasi		Identifikasi kebutuhan hingga evaluasi berkelanjutan	Permana & Supratikta (2024)
Pertahankan Pelatihan		Pertahankan pelatihan tahunan dan orientasi partisipatif	Goni et al. (2018); Fauzi et al. (2022)
Kurangi Turnover Awal		Orientasi untuk pengenalan budaya dan integrasi	Rahmini et al. (2025)
Pengawasan dan Struktur		Struktur penempatan serta pelatihan konsisten untuk audit	Herlina et al. (2022); Tianli et al. (2024)

Implikasi praktis yang paling menonjol adalah rekomendasi untuk menyesuaikan penempatan berdasarkan kompetensi guna menghindari ketidaksesuaian yang merugikan, disertai perencanaan pelatihan yang mencakup identifikasi kebutuhan hingga evaluasi berkelanjutan. Pertahanan pelatihan tahunan serta orientasi yang partisipatif menjadi saran berulang untuk membangun iklim positif sejak awal, sementara fokus pada pengurangan turnover melalui pengenalan budaya organisasi memperkuat retensi. Struktur konsisten dalam penempatan dan pelatihan direkomendasikan untuk meningkatkan efektivitas audit SDM serta pengawasan progres kerja.

Temuan implikasi ini menggarisbawahi bahwa praktik MSDM harus berorientasi pada umpan balik serta adaptasi, dengan evaluasi rutin sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan. Variasi rekomendasi mencerminkan kebutuhan sektor yang berbeda, tetapi tema sentral tetap pada sinergi untuk hasil jangka panjang.

Secara keseluruhan, tabel implikasi praktis ini menyediakan panduan langsung yang actionable, di mana jurnal relevan memberikan saran spesifik untuk transformasi proses MSDM menjadi lebih efektif dan responsif.

Implikasi yang praktis ini menjadi jembatan antara teori dengan aplikasi, memungkinkan organisasi mengimplementasikan perubahan yang terukur serta berdampak nyata terhadap produktivitas.

Rekomendasi yang terintegrasi ini tidak hanya menyelesaikan tantangan saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk dinamika masa depan dengan pendekatan yang proaktif serta berbasis bukti literatur.

PEMBAHASAN

Literatur menunjukkan kemajuan signifikan dalam penerapan konsep penempatan, orientasi, dan pelatihan untuk mengoptimalkan adaptasi serta kompetensi karyawan. Pelatihan digambarkan sebagai proses mengajarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap agar karyawan lebih terampil menjalankan tanggung jawab sesuai standar (Elfrianto, 2016). Penempatan memastikan kesesuaian kompetensi dengan deskripsi pekerjaan untuk memaksimalkan potensi (Yamin et al., 2022). Orientasi berfungsi sebagai pengenalan hierarki perusahaan melalui elemen partisipatif yang menciptakan iklim positif (Fauzi et al., 2022). Pengaruh simultan pelatihan serta penempatan terhadap kinerja menjadi tren utama (Goni et al., 2018). Studi empiris mendominasi dengan regresi untuk mengukur kontribusi, seperti pelatihan, kompetensi, dan penempatan terhadap motivasi kerja (Herlina et al., 2022). Evolusi dari tinjauan konseptual menuju integrasi dengan audit SDM dan andragogi menandakan pendekatan holistik yang semakin matang (Permana & Supratikta, 2024; Pratama et al., 2025). Orientasi sebagai pengenalan budaya organisasi mengurangi turnover awal (Rahmini et al., 2025), sementara penempatan memiliki korelasi terhadap kinerja (Tianli et al., 2024). Tren ini mencerminkan respons terhadap dinamika organisasi yang menuntut sinergi ketiga konsep.

Penerapan ketiga konsep menghadapi kendala teknis dan non-teknis. Penempatan langsung tanpa pembekalan membuat karyawan baru kurang percaya diri tentang peran serta tanggung jawabnya (Elfrianto, 2016). Ketidaksesuaian kompetensi menyebabkan inefisiensi serta penurunan motivasi (Yamin et al., 2022). Orientasi kurang partisipatif mengakibatkan adaptasi lambat dan turnover tinggi karena minim pengenalan hierarki (Fauzi et al., 2022). Pengaruh simultan terhambat oleh kurangnya pengawasan progres kerja (Goni et al., 2018). Pelatihan tidak selaras dengan kebutuhan gagal mentransfer sikap yang diperlukan (Herlina et al., 2022). Perencanaan identifikasi kebutuhan yang tidak berkelanjutan melemahkan andragogi (Permana & Supratikta, 2024). Orientasi pengenalan nilai organisasi sering kaku (Rahmini et al., 2025). Penempatan dengan korelasi sedang memerlukan dukungan tambahan (Tianli et al., 2024). Struktur penempatan serta pelatihan kurang konsisten untuk audit SDM (Pratama et al., 2025). Determinasi orientasi dan penempatan rentan faktor eksternal (Sari et al., 2023). Tantangan ini memerlukan umpan balik rutin serta penyesuaian data untuk sinergi optimal.

Literatur memiliki celah yang membatasi pemahaman mendalam. Pelatihan pada tingkat bawah kurang terkait kuat dengan penempatan untuk atasi ketidakpastian peran (Elfrianto, 2016). Dampak jangka panjang terhadap motivasi kurang dieksplorasi tanpa mediator budaya dari orientasi (Goni et al., 2018; Herlina et al., 2022). Solusi ketidaksesuaian penempatan yang picu turnover minim dibahas (Fauzi et al., 2022). Evaluasi berkelanjutan andragogi belum diuji luas (Permana & Supratikta, 2024). Harmonisasi dengan audit SDM terbatas tanpa studi longitudinal (Pratama et al., 2025). Pengenalan nilai melalui orientasi kurang dikaitkan retensi jangka panjang (Rahmini et al., 2025). Korelasi penempatan terhadap kinerja sedang butuh variabel pendukung (Tianli et al., 2024). Determinasi orientasi serta penempatan belum dalam konteks dinamis (Sari et al., 2023). Penempatan sebagai mediator kurang dalam integrasi holistik (Yamin et al., 2022). Celah ini membutuhkan penelitian evolusi kompetensi pasca-implementasi serta dampak sosial lebih luas.

Berdasarkan celah, arah penelitian masa depan meliputi pengembangan platform integratif dengan andragogi untuk identifikasi hingga evaluasi berkelanjutan (Permana & Supratikta, 2024; Elfrianto, 2016). Perluas studi dampak sosial orientasi partisipatif pada turnover melalui pengenalan budaya (Fauzi et al., 2022; Rahmini et al., 2025). Adaptasi regresi lanjutan untuk pengaruh simultan terhadap audit SDM (Pratama et al., 2025; Goni et al., 2018). Rancang kerangka lintas-sektor integrasi dengan motivasi kerja serta mediator orientasi (Herlina et al., 2022; Sari et al., 2023). Eksplorasi pengaruh empiris pasca-penempatan dengan umpan balik rutin (Yamin et al., 2022; Tianli et al., 2024). Fokus pelatihan literasi MSDM untuk

adopsi struktur konsisten serta pengawasan (Yamin et al., 2022). Arah ini memperkaya pemahaman holistik serta aplikasi praktis di era perubahan cepat.

KESIMPULAN

Analisis konseptual melalui Systematic Literature Review terhadap 10 artikel jurnal terkini menyimpulkan bahwa penempatan karyawan, program orientasi, dan pelatihan merupakan pilar esensial yang saling terkait dalam praktik manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan adaptasi, kompetensi, serta performa karyawan. Penempatan yang tepat memastikan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan sehingga memaksimalkan potensi individu, sementara orientasi memfasilitasi penyesuaian awal melalui pengenalan hierarki, budaya, dan nilai organisasi untuk mengurangi turnover serta membangun iklim positif. Pelatihan sebagai proses pengajaran pengetahuan, keahlian, dan sikap menjadi kemestian karena penempatan langsung tanpa pembekalan tidak menjamin keberhasilan, dengan perencanaan strategis seperti andragogi memperkuat efektivitasnya. Integrasi ketiganya menghasilkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, motivasi, serta audit SDM, meskipun tantangan seperti ketidaksesuaian dan kurangnya evaluasi berkelanjutan masih ada. Pendekatan holistik dengan umpan balik rutin serta penyesuaian berbasis data direkomendasikan untuk optimalisasi kontribusi karyawan dalam organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Elfrianto. (2016). Manajemen pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu lulusan. *Jurnal EduTech*, 2(2), 46-58.
- Fauzi, W. D., Imelda, S., & Aditi, B. (2022). Pengaruh kepribadian dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh penempatan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*.
- Goni, L. W., Adolfina, & Sumarauw, J. (2018). Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Solutgo Kantor Pusat Manado. *Jurnal EMBA*.
- Herlina, T., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh pelatihan, kompetensi dan penempatan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Permana, R. G., & Supratikta, H. (2024). Langkah-langkah perencanaan masa orientasi dan peningkatan kompetensi bagi pegawai secara tepat berdasarkan model pelatihan dalam jabatan (inservice training) dengan pendekatan andragogi. *Jurnal Kreatif*.
- Pratama, A., Oktaviani, A. P., & Romlah. (2025). Pengaruh perencanaan penempatan karyawan dan pelatihan pengembangan terhadap audit sumber daya manusia di PT Alfamart BSD. *Musytari*.
- Rahmini, S., Triatmono, A., & Sukamdiani, M. (2025). Dampak rekrutmen yang efektif, program orientasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia. *Edunomika*, 9(02).
- Sari, D. R., Rinaldo, J., & Meyla, D. N. (2023). Pengaruh orientasi kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja ASN pada Ditreskrimsus Polda Sumbar. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Tianli, L., Nurpratama, M., & Siddik, G. P. (2024). Pengaruh recruitment dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat Perumda Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, 10(4), 161-167.
- Yamin, Y., Mirnasari, T., & Faithya, K. N. (2022). Pengaruh penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung. *EKOMBIS Sains*, 7(2), 187-198.