



Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

**Dhia Syifa Agriena Putrie Ariyanto¹, Dinda Restiana², Firza Aulia³,
Intan Rossianah⁴, Nadia Karin⁵, Arfian⁶**

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya^{1,2,3,4,5,6}

e-mail: arfian@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of job placement and work orientation on employee performance through a literature review. The research employed a literature review method by examining relevant scientific journals, articles, and books published between 2015 and 2025. Data were collected through document analysis and analyzed using content analysis and literature synthesis techniques. The findings indicate that appropriate job placement, aligned with employees' educational background, competencies, skills, and work experience, has a positive effect on improving employee performance. Furthermore, an effective work orientation program enables employees to understand the work environment, organizational culture, job duties, and responsibilities, thereby accelerating the adaptation process and enhancing performance. The majority of previous studies demonstrate that both job placement and work orientation have a positive and significant influence on employee performance, although several studies report differing findings. Therefore, organizations should implement appropriate job placement practices and effective work orientation programs to improve productivity and support the achievement of organizational goals.

Keywords: Job Placement, Work Orientation, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui studi literatur. Metode yang digunakan adalah literature review dengan mengkaji berbagai jurnal ilmiah, artikel, dan buku yang relevan serta diterbitkan pada periode 2015–2025. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan dianalisis menggunakan teknik content analysis serta sintesis literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengalaman karyawan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, orientasi kerja yang efektif membantu karyawan memahami lingkungan kerja, budaya organisasi, tugas dan tanggung jawab sehingga mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kinerja. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan penempatan kerja yang tepat serta program orientasi kerja yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Penempatan Kerja, Orientasi Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam era persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan proses menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, Pendidikan dan pengalaman yang dimiliki. Penempatan yang tepat akan membantu karyawan melaksanakan tugas secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dan pekerjaan yang diberikan dapat menghambat pelaksanaan tugas serta menurunkan kinerja. Hasil penelitian Yunita et al (2016) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Murtiyoko (2021) yang menyatakan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Orientasi kerja juga menjadi faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Orientasi kerja merupakan proses pengenalan karyawan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, tugas, tanggung jawab serta berbagai kebijakan perusahaan. Program orientasi yang efektif dapat membantu karyawan memahami perannya dalam organisasi sehingga mampu beradaptasi dengan lebih cepat. Menurut Fauzi et al (2022), orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui orientasi yang baik, karyawan dapat memahami standar kerja organisasi dan mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal.

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara penempatan kerja, orientasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Yunita et al (2016) menemukan bahwa penempatan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Yunita et al (2016) juga menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Parera et al (2021) membuktikan bahwa penempatan kerja menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Fauzi et al (2022) menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Karlina (2020) juga memperlihatkan bahwa penempatan kerja yang sesuai

mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas pengaruh penempatan kerja maupun orientasi kerja terhadap kinerja karyawan, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif pada objek dan sektor organisasi yang berbeda-beda. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung mengkaji penempatan kerja dan orientasi kerja secara terpisah atau mengombinasikannya dengan variabel lain seperti disiplin kerja, motivasi kerja maupun budaya organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan kajian yang secara khusus mengintegrasikan hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan studi literatur.

Perkembangan dunia kerja yang semakin pesat menuntut organisasi untuk tidak hanya memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas tetapi juga mampu mengelolanya secara tepat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi karyawan serta pemberian orientasi kerja yang efektif sejak awal bergabung. Penempatan kerja yang tepat memungkinkan karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sedangkan orientasi kerja membantu mereka mengenal lingkungan, budaya serta sistem kerja organisasi sehingga proses adaptasi dapat berlangsung lebih cepat. Kombinasi keduanya diyakini mampu meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, mendorong produktivitas dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan dengan metode studi literatur untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran penempatan dan orientasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya maupun bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam buku Fachrurazi et al (2021) Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sementara itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Henry Simamora MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses yang dilakukan secara teratur untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja.

Penempatan Kerja

Penempatan kerja, yang dikenal sebagai placement, merupakan suatu strategi dari perusahaan atau organisasi dalam menempatkan karyawan pada posisi pekerjaan yang selaras dengan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan pekerja, juga kebutuhan posisi di dalam perusahaan. Secara umum, penempatan kerja bisa didefinisikan sebagai langkah lanjutan dari kebijakan penerimaan karyawan. Pengertian penempatan kerja berhubungan dengan penyelarasan seseorang dengan jabatan yang akan duduki berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut. Definisi penempatan kerja menurut Sastrohadiwiryono (dalam Rahman & Saroyo, 2024) ialah proses pemberian tugas dan pekerjaan pada pegawai yang terseleksi untuk dijalankan sesuai ruang lingkup yang sudah ditentukan, serta mampu mempertanggungjawabkan semua risiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang juga tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Siswanto (dalam Rahman & Saroyo, 2024) arti penempatan kerja yaitu proses pemberian tugas dan pekerjaan pada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilakukan secara berkesinambungan serta mampu mempertanggungjawabkan semua risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.

Indikator Penempatan Kerja.

Indikator yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan Kerja antara lain (Rahman & Saroyo, 2024):

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

2. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai, fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal

merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4. Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Orientasi Kerja

Pengertian orientasi kerja

Menurut Sunyoto (dalam Yona & Yulita, 2019) menyatakan orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka. Menurut Ardana (dalam Yona & Yulita, 2019) menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Menurut Smalley (dalam Yona & Yulita, 2019) orientasi karyawan baru salah satu peran penting dalam mengarahkan orang-orang yang direkrut, pada masa orientasi membentuk kesan pertama pada karyawan baru sehingga mempengaruhi sikap karyawan.

Indikator orientasi kerja

Menurut Sunyoto (dalam Yona & Yulita, 2019) menyatakan bahwa yang menjadi indikator dalam kegiatan orientasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan rekan kerja, yaitu Sejauh mana para karyawan dapat bekerjasama dan saling memberikan bantuan kepada rekan kerja, baik berupa saran, pemberian semangat, maupun bantuan lainnya, merupakan indikator kedekatan atau keeratan antar sesama karyawan terutama dalam lingkungan pekerjaan.
2. Pengenalan Perusahaan, yaitu sejauh mana seorang karyawan mengenali perusahaan di tempat dia bekerja.
3. Solidaristik, yaitu saling percaya antara para rekan kerja dalam suatu perusahaan serta menjadi saling bertanggung jawab untuk saling membantu dalam memenuhi kebutuhan antar sesama.
4. Komunikasi, yaitu cara para karyawan berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.
5. Program Orientasi, yaitu suatu program yang dibuat oleh perusahaan untuk memperkenalkan tempatnya bekerja, tugas karyawan, kehidupan sosial, dan lingkungan tempat bekerja.
6. Sosialisasi, yaitu mempererat hubungan antar rekan kerja dan dapat memperoleh suatu hubungan antar rekan kerja yang baik.

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan

Untuk memahami konsep kinerja karyawan secara lebih mendalam, diperlukan kajian terhadap berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli. Perbedaan sudut pandang tersebut memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai makna kinerja karyawan dalam konteks organisasi. Berikut beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli yang dijadikan landasan dalam penelitian ini. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Erri et al., 2021) kinerja karyawan adalah hal yang memengaruhi seberapa besar kontribusi individu kepada organisasi. Pendapat ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil pekerjaan, tetapi juga nilai tambah yang diberikan karyawan bagi keberhasilan organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (dalam Erri et al., 2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator kinerja karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Rozalia et al, 2015) terdapat enam indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. *Quantity of Output* (Kuantitas Keluaran)

Indikator ini umumnya digunakan untuk menilai tingkat produktivitas karyawan, terutama pada bidang pekerjaan yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan teknis. Semakin banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target yang telah ditetapkan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

2. *Quality of Output* (Kualitas Keluaran)

Indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana hasil kerja yang diberikan telah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan organisasi. Karyawan yang mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah dan kualitas yang baik menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

3. *Timeliness of Output* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Penyelesaian tugas secara tepat waktu sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional organisasi dan memastikan target kerja dapat tercapai sesuai perencanaan.

4. *Presence at Work* (Tingkat Kehadiran)

Tingkat kehadiran menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam memenuhi jam kerja dan kehadirannya di tempat kerja. Kehadiran yang baik memungkinkan karyawan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Sebaliknya, apabila tingkat kehadiran karyawan berada di bawah

standar yang telah ditetapkan, maka kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi juga cenderung menurun.

5. *Efficiency of Work Completed* (Efisiensi Pekerjaan yang Diselesaikan)

Efisiensi kerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, baik dari segi waktu, tenaga, maupun biaya.

6. *Effectiveness of Work Completed* (Efektivitas Pekerjaan yang Diselesaikan)

Efektivitas kerja berkaitan dengan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan organisasi. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat diselesaikan sesuai dengan rencana, tepat waktu, serta mampu menghasilkan output yang sesuai dengan harapan Perusahaan.

Hubungan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan kerja merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki. Menurut Melina & Sulistyowati (2021) penempatan kerja yang tepat dapat membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Penempatan yang sesuai tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut Arif (2018) menyatakan bahwa kesesuaian penempatan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya cenderung lebih mudah menjalankan tugas serta memberikan kontribusi yang optimal. Sebaliknya, ketidaksesuaian penempatan kerja dapat menghambat produktivitas dan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Menurut Melina & Sulistyowati (2021) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Temuan tersebut didukung oleh Arif (2018) yang menemukan bahwa penempatan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Oase Pekanbaru. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan.

Hubungan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Orientasi kerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk memperkenalkan karyawan pada lingkungan kerja, tugas, tanggung jawab, nilai-nilai organisasi, serta prosedur kerja yang berlaku. Melalui orientasi Costa

et al (2025) kerja, karyawan dapat memahami peran dan tanggung jawabnya dengan lebih baik sehingga mampu beradaptasi lebih cepat dengan lingkungan kerja. Menurut Setiawan et al (2024), orientasi kerja merupakan tahapan penting yang membantu pegawai memahami tugas pokok, standar kerja, serta membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kondisi tersebut dapat menciptakan kenyamanan kerja yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja pegawai. Selain sebagai sarana pengenalan lingkungan kerja, orientasi kerja juga berfungsi sebagai proses sosialisasi yang membantu karyawan memahami budaya organisasi dan tujuan perusahaan. menyatakan bahwa orientasi kerja berperan dalam membentuk komitmen, tanggung jawab, kedisiplinan, dan sikap positif terhadap pekerjaan. Hasil penelitian Setiawan et al (2024) dan Costa et al (2025) menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik pelaksanaan orientasi kerja, semakin tinggi kemampuan adaptasi, produktivitas, dan kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan.

Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memandang penempatan kerja dan orientasi kerja sebagai dua fungsi yang saling berkaitan setelah organisasi melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi. Organisasi tidak hanya bertugas memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan, tetapi juga harus menempatkan karyawan pada jabatan yang tepat dan memberikan orientasi kerja agar mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Proses tersebut membantu organisasi meningkatkan efektivitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Penempatan kerja menerapkan prinsip *the right man on the right place*, yaitu menyesuaikan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan karakteristik individu dengan tuntutan jabatan. Menurut Melina & Sulistyowati (2021) menjelaskan bahwa penempatan kerja yang sesuai memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan karena pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Orientasi kerja berfungsi sebagai proses pengenalan lingkungan kerja, budaya organisasi, kebijakan perusahaan, tugas, tanggung jawab, dan hubungan kerja antarkaryawan. Program orientasi membantu karyawan memahami perannya di dalam organisasi sehingga proses adaptasi berlangsung lebih cepat. Setiawan et al. (2024) menjelaskan bahwa orientasi kerja mempermudah pegawai memahami standar kerja, membangun hubungan dengan rekan kerja, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih optimal. Hubungan penempatan kerja dan orientasi kerja menunjukkan keterkaitan yang saling mendukung. Penempatan kerja memberikan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan, sedangkan orientasi kerja membekali karyawan dengan pemahaman

mengenai cara melaksanakan pekerjaan sesuai budaya dan sistem organisasi. Karyawan yang memperoleh penempatan sesuai kompetensi disertai orientasi kerja yang baik memiliki peluang lebih besar untuk bekerja secara efektif dibandingkan karyawan yang hanya memperoleh salah satu di antaranya (Setiawan et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) dengan tujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber literatur ilmiah, seperti jurnal penelitian yang diakses melalui Google Scholar, artikel ilmiah dan buku yang relevan dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu membahas variabel penempatan kerja, orientasi kerja, dan kinerja karyawan, berasal dari sumber yang memiliki kredibilitas akademik, dipublikasikan dalam rentang tahun 2015–2025, serta memuat hasil penelitian atau kajian teoritis yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan cara menelusuri, mengidentifikasi, mengumpulkan, membaca, dan mencatat berbagai literatur yang sesuai dengan topik penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis literatur, yaitu dengan mengelompokkan, membandingkan, serta menginterpretasikan temuan-temuan dari berbagai penelitian terdahulu untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan penelitian.

PEMBAHASAN

Tabel 1

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Sari et al (2025)	Pengaruh Orientasi kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja ASN pada Ditreskrimsus Polda Sumbar (Polda Sumatera	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausalitas. Sampel penelitian terdiri dari 32 ASN Ditreskrimsus Polda Sumbar dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara, dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Semakin baik orientasi kerja dan penempatan kerja

	Barat)	studi pustaka.	yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja ASN.
2.	Yuliani & Saroyo (2024)	Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Maju Bersama Kopkarindo Kabupaten Tabalong. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan, dan keahlian karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Maju Bersama Kopkarindo Kabupaten Tabalong.
3.	Montolalu et al (2016)	Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara	Penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi berganda. Sampel penelitian berjumlah 87 pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner.
			Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, orientasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.	Novrianto (2019)	Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang	Penelitian deskriptif dan kasual dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian berjumlah 98 responden yang dipilih menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Orientasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Azhari & Wijaya (2021)	Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah VIII	Penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian menggunakan seluruh pegawai LLDIKTI Wilayah VIII sebanyak 58 orang. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja pegawai. Sementara itu, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Fauzi et al (2022)	Pengaruh Kepribadian dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja	Penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian berjumlah 192 karyawan PT.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan

		Karyawan Dimediasi oleh Penempatan Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan	Perkebunan Nusantara IV Medan yang dipilih menggunakan teknik <i>proportional random sampling</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan <i>path analysis</i> dan Sobel	karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penempatan karyawan mampu memediasi pengaruh kepribadian dan orientasi terhadap kinerja karyawan.
7.	Khairiyya h et al (2020)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang	Penelitian kuantitatif deskriptif dengan sampel 139 pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang menggunakan teknik <i>sampling jenuh</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Penempatan kerja yang sesuai serta pelaksanaan mutasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang.
8.	Putri, (2022)	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang.	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, menggunakan teknik <i>sampling jenuh</i> pada seluruh pegawai Kantor Kecamatan Kemuning Palembang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.
9.	Febrianti & Amanda (2020)	Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, menggunakan analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh terhadap kinerja

	PT. Primavera International Jakarta	Data diperoleh dari 80 responden.	karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap karyawan, penempatan kompensasi bersama-sama berpengaruh terhadap karyawan.	kinerja dan serta secara kinerja
10.	Gunawan & Onsardi (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu	Penelitian kuantitatif dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, penempatan kerja terbukti menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan pendidikan, kemampuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan mampu meningkatkan efektivitas, produktivitas, serta kualitas kerja. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Sari et al. (2025), Yuliani dan Saroyo (2024), Montolalu et al. (2016), Fauzi et al. (2022), Khairiyyah et al. (2020), Putri (2022), Febrianti dan Amanda (2020), serta Gunawan dan Onsardi (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Novrianto (2019) menemukan bahwa orientasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan Azhari dan Wijaya (2021) menemukan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja pegawai. Secara umum, hasil sintesis menunjukkan bahwa penempatan kerja merupakan variabel yang secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Pengaruh Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

Penempatan kerja merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan karyawan pada

posisi yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan, keterampilan, pengalaman, serta minat yang dimilikinya. Penempatan yang tepat dapat membantu karyawan memahami dan menjalankan tugasnya secara lebih efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sebaliknya, apabila karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kompetensinya, maka hal tersebut dapat menimbulkan berbagai masalah seperti rendahnya produktivitas, meningkatnya tingkat kesalahan kerja, serta menurunnya motivasi dalam bekerja (Murtiyoko, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Karlina, 2020) penempatan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan bidang keahlian dan latar belakang yang dimilikinya cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mampu menyelesaikan tugas secara optimal.

Penempatan kerja yang sesuai juga dapat mendorong peningkatan semangat dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa posisi yang ditempati sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kualitas pekerjaan, mempercepat penyelesaian tugas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan

Orientasi kerja pertama kali dikonseptualisasikan oleh Ingham (1970) yang mendefinisikannya sebagai *the concept formed the basis for the harmonious view of industrial relations in the small firm as orientation to work was said to cause individual self-selection to the small firm sector*, yakni suatu konsep yang menjadi dasar terciptanya hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi, serta mendorong karyawan untuk menempatkan dirinya secara tepat dalam lingkungan kerja sehingga berpotensi meningkatkan kinerja secara individual. Senada dengan pandangan tersebut, Goldthorpe (1968) mendefinisikan *orientation to work* sebagai makna suatu pekerjaan bagi seorang individu, yang terbentuk dari harapan-harapan yang ia wujudkan melalui pekerjaannya. Dengan demikian, orientasi kerja tidak sekadar bersifat prosedural, melainkan juga mencerminkan dimensi psikologis karyawan dalam memandang dan menjalani peran profesionalnya.

Program orientasi dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru pada tempat kerja, kehidupan sosial budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara menyeluruh. Melalui pengenalan tersebut, karyawan baru memperoleh pemahaman yang memadai mengenai perusahaan dan pekerjaan yang akan dijalankannya, sehingga tumbuh rasa percaya diri dalam bekerja. Dengan tersedianya lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan program orientasi yang terstruktur, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan, tugas, dan

tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Tasik et al., n.d.).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur terhadap berbagai penelitian yang membahas pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penempatan kerja yang dilakukan sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta karakteristik individu mampu membantu karyawan melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien sehingga produktivitas, kualitas kerja, serta pencapaian tujuan organisasi dapat meningkat. Selain itu, orientasi kerja berperan sebagai proses pengenalan karyawan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, kebijakan perusahaan, serta tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan. Program orientasi yang dilaksanakan dengan baik dapat mempercepat proses adaptasi karyawan, meningkatkan rasa percaya diri, memperkuat hubungan dengan rekan kerja, serta membantu karyawan memahami standar kerja organisasi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih optimal.

Hasil sintesis dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menyatakan penempatan kerja dan orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat beberapa penelitian yang menemukan hasil yang berbeda karena perbedaan objek, karakteristik organisasi, maupun metode penelitian yang digunakan. Secara keseluruhan, temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada proses rekrutmen, tetapi juga pada ketepatan penempatan kerja serta pelaksanaan program orientasi yang efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan prinsip *the right man on the right place* dalam proses penempatan karyawan serta menyelenggarakan program orientasi yang terstruktur dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Hotel Oase. *Jurnal Al-Hikmah*, 15(1), 39-59. <https://journal.uir.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/1584/991>
- Azhari, & Wijaya, I. K. (2021). Pengaruh Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (Lldikti) Wilayah Viii. *Jurnal Ekobistek*, 6(1), 88-97. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2957/928>
- Costa, F. B. Da, Luju, E., & Transilvanus, V. E. (2025). Pengaruh Budaya

- Organisasidan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawaipada Upt Puskesmas Paga. *Jurnal Accounting UNIPA*, 4(3), 115–130. <https://jurnal.nusanipa.ac.id/index.php/accounting/article/view/1045/823>
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. 1(9), 1897–1906. <https://media.neliti.com/media/publications/467877-none-9b57ebe3.pdf>
- Fachrurazi, Rinaldi, K., Jenita, Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). Sumber daya manusia.
- 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*, 1(3), 343–352. <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jebidi.v1i3.115>
- Febrianti, R., & Amanda, M. (2020). Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Primavera International Jakarta. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 61–70.
- Gunawan, R., & Onsardi. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 1(2), 224–231. <https://jurnal.imsi.or.id/index.php/jmmib/article/view/24/23>
- Karlina, D. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Manggala Prima Sejahtera Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 520–526.
- Khairiyyah, Y., Febriani, & Yanti, B. (2020). Pengaruh penempatan kerja dan mutasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit universitas andalas padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, VI(2), 89–98.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Melina, S., & Sulistyowati, A. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1–10.
- Montolalu, R., Kawet, L., & Nelwan, O. (2016). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. 4(1), 1318–1329. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.4.1.2016.12342>
- Murtiyoko, H. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Putra Jaya Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 242–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/JEE.v3i2.8742>
- Parera, A. A., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT . Royal Coconut. 2(5), 353–359. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/productivity/article/view/3>

5340/33045

- Putri, N. L. A. (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(1), 13–18.
- Rahman, R. A., & Saroyo. (2024). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Produktifitas Karyawan Operation Department Pada Perusahaan Pt Widya Sapta Contractor Kabupaten Barito Timur. 7(1), 843–861. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>
- Sari, D. R., Rinaldo, J., & Meyla, D. N. (2025). Pengaruh Orientasi Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Ditreskrimsus Polda Sumbar (Pada Polda Sumatera Barat). *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 3(2), 147–153. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/EMJM/article/view/1259/1225>
- Setiawan, P. A., Della, U., & Erialdy. (2024). Hubungan Orientasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Tangerang. *EKOMA:JurnalEkonomi,Manajemen,Akuntansi*, 3(4), 1905–1911. <https://al-haramjournal.com/index.php/EKOMA/article/view/3545/2999>
- Swari, N. P. E. M., Widayani, A. A. D., & Saraswat, N. P. A. S. (2022). Pengaruh Seleksi, Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar. *Jurnal Emas*, 3(5), 199–212. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4130/3196>
- Tasik, N. A., Kasran, M., & Ikbali, M. (n.d.). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Matahari Departement Store Tbk Kota Palopo. *Jurnal Manajemen*. [http://repository.umpalopo.ac.id/3106/1/Jurnal Nur Ainun T_201820065.pdf](http://repository.umpalopo.ac.id/3106/1/Jurnal%20Nur%20Ainun%20T_201820065.pdf)
- Yona, M., & Yulita, D. (2019). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Advantage Supply Chain Management (Scm) Cabang Batam. *Jurnal BENING*, 6(1), 256–269.
- Yuliani, & Saroyo. (2024). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Maju Bersama Kopkarindo Kabupaten Tabalong. 7(1), 3347–3353. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>
- Yunita, K. E., Yulianthini, N. N., & Bagia, W. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/jmi/article/view/6714>