

**Analisis Seleksi dan Program Orientasi dalam Meningkatkan  
Adaptasi Karyawan Baru: Studi Literatur 2019-2024****Natasya Risma Putri**Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia  
natsyarismaputri@gmail.com**Riza Nur Khikmiah**Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia  
rizanr1005@gmail.com**Mardiyah**Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia  
ummi.mardiyah@uinsa.ac.id**Abstract**

This study aims to analyze the relationship between the selection process and orientation programs in improving new employee adaptation and organizational performance. The method used is a Systematic Literature Review (SLR) by analyzing articles published in the period 2019–2024 through the Scopus, DOAJ, and Google Scholar databases. The synthesis results identified five main thematic categories, namely selection sources, selection objectives, types of acceptance tests, aspects of orientation programs, and employee adaptation outcomes. The findings show that competency-based selection, supported by the use of digital technology and structured assessments, can improve job fit accuracy and reduce the risk of turnover in the early stages of employment. In addition, comprehensive orientation programs that include organizational introduction, work culture socialization, technical mentoring, and social support have a significant impact on strengthening role clarity, psychological comfort, and early employee productivity. The literature review also revealed a number of challenges, such as selection bias, limited HR competencies, lack of transparency in placement and promotion, and suboptimal digital integration in HR processes. These challenges impact the organization's effectiveness in acquiring and integrating suitable talent. Overall, this study concludes that the integration of accurate selection processes and structured orientation programs is key to optimizing new employee adaptation and improving organizational performance in the digital era. Practical recommendations and directions for further research are also provided.

**Keywords:** Employee Selection; Orientation Program; Onboarding; Employee Adaptation**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara proses seleksi dan program orientasi dalam meningkatkan adaptasi karyawan baru serta kinerja organisasi. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menganalisis artikel yang diterbitkan pada periode 2019–2024 melalui basis data Scopus, DOAJ, dan Google Scholar. Hasil sintesis mengidentifikasi lima kategori tematik utama, yaitu sumber seleksi, tujuan seleksi, jenis tes penerimaan, aspek program orientasi, dan hasil adaptasi karyawan. Temuan menunjukkan bahwa seleksi berbasis kompetensi, didukung oleh penggunaan teknologi digital dan asesmen terstruktur, mampu meningkatkan ketepatan kecocokan jabatan dan menurunkan risiko turnover pada tahap awal bekerja. Selain itu, program orientasi yang komprehensif meliputi pengenalan organisasi, sosialisasi budaya kerja, pendampingan teknis, serta dukungan sosial berdampak signifikan dalam memperkuat kejelasan peran, kenyamanan psikologis, dan produktivitas awal karyawan. Kajian literatur juga mengungkap sejumlah tantangan, seperti bias seleksi, keterbatasan kompetensi SDM, kurangnya transparansi dalam penempatan dan promosi, serta belum optimalnya integrasi digital dalam proses HR. Tantangan tersebut berdampak pada efektivitas organisasi dalam memperoleh dan mengintegrasikan talenta yang sesuai. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara proses seleksi yang akurat dan program orientasi yang terstruktur merupakan kunci dalam mengoptimalkan adaptasi karyawan baru dan meningkatkan kinerja organisasi di era digital. Rekomendasi praktis dan arah penelitian berikutnya turut disampaikan.

**Kata kunci:** Seleksi Karyawan; Program Orientasi; Onboarding; Adaptasi Karyawan

## PENDAHULUAN

Seleksi dan orientasi sumber daya manusia merupakan dua proses fundamental dalam manajemen SDM karena menentukan kualitas, adaptasi, serta kinerja awal karyawan di dalam organisasi. Seleksi yang efektif memungkinkan organisasi memperoleh kandidat dengan kompetensi, nilai, dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara orientasi yang terstruktur membantu karyawan baru memahami budaya kerja, standar tugas, serta ekspektasi kinerja. Pada banyak organisasi, kedua proses ini menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat turnover, serta memperkuat loyalitas karyawan.

Meskipun penting, implementasi seleksi dan orientasi di berbagai organisasi masih menunjukkan perbedaan efektivitas. Berbagai penelitian sebelumnya cenderung membahas seleksi atau orientasi secara terpisah, sehingga pemahaman holistik mengenai bagaimana kedua proses ini saling berkontribusi terhadap kinerja organisasi masih terbatas. Selain itu, transformasi digital mendorong perubahan signifikan dalam sistem manajemen SDM, termasuk penggunaan platform digital, *e-recruitment*, *online assessment*, dan *e-orientation*. Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengaitkan digitalisasi HR dengan integrasi seleksi dan orientasi sebagai satu kesatuan strategi penguatan kinerja organisasi masih belum banyak ditemukan.

Kesenjangan inilah yang menunjukkan perlunya dilakukan telaah literatur secara sistematis. Pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) memungkinkan peneliti memetakan perkembangan penelitian terkini, mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan temuan, serta menggali hubungan seleksi dan orientasi terhadap kinerja organisasi secara komprehensif. Melalui sintesis literatur yang terstruktur, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran akademis yang lebih jelas mengenai peran kedua proses tersebut dalam konteks organisasi modern.

Sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi hubungan antara proses seleksi dan orientasi SDM terhadap kinerja organisasi; (2) menganalisis kontribusi digitalisasi HR dalam memperkuat efektivitas kedua proses tersebut; dan (3) memetakan temuan-temuan utama dalam penelitian terdahulu untuk memberikan arah perkembangan penelitian selanjutnya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi

teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai integrasi seleksi dan orientasi SDM, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan di era digital.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menghimpun, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terkait proses seleksi dan orientasi sumber daya manusia dalam penguatan kinerja organisasi. Proses SLR dilakukan secara sistematis melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penentuan kelayakan, dan sintesis akhir sesuai pedoman PRISMA 2020.

Pencarian artikel dilakukan pada tiga basis data utama, yaitu Scopus, DOAJ, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan mencakup: *“employee selection”*, *“orientation program”*, *“induction training”*, *“organizational performance”*, *“HR digitalization”*, dan *“human resource management”*. Pencarian dibatasi pada publikasi tahun 2014–2024, berbahasa Indonesia dan Inggris, serta dipublikasikan pada jurnal ilmiah yang terindeks.

Pemilihan artikel dilakukan berdasarkan kriteria PICOS, artikel yang tidak relevan dengan topik, tidak menyediakan data yang dapat dianalisis, duplikasi, dan publikasi non-ilmiah dikeluarkan dari analisis. Proses seleksi artikel mengikuti alur PRISMA yang meliputi identifikasi artikel awal dari database, penyaringan melalui pembacaan judul dan abstrak, penentuan kelayakan melalui telaah isi lengkap, dan sintesis artikel akhir yang memenuhi seluruh kriteria inklusi.

Artikel yang memenuhi syarat dianalisis menggunakan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait proses seleksi, orientasi, dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. Tahap sintesis dilakukan dengan mengelompokkan temuan antar artikel, membandingkan pola-pola yang muncul, serta menyusun rangkuman komprehensif mengenai hubungan seleksi–orientasi–kinerja organisasi pada era digitalisasi HR. Metode ini dipilih untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai perkembangan penelitian dan memastikan bahwa hasil review bersifat sistematis, transparan, dan berbasis bukti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap

artikel-artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2019–2024, dengan fokus pada praktik seleksi dan orientasi SDM. Analisis terhadap artikel-artikel tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan kategori tematik terkait seleksi, orientasi, adaptasi karyawan baru, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dari hasil studi literatur, ditemukan beberapa tema utama yang berulang, antara lain: sumber seleksi, program orientasi, tujuan seleksi, tantangan seleksi, dan aspek orientasi.

Temuan-temuan ini disajikan dalam **Tabel 1. Komparatif Penelitian Seleksi dan Orientasi SDM (2019–2024)**, yang berfungsi sebagai dasar pembahasan tematik. Penyajian tabel pada awal pembahasan ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa analisis temuan bersumber langsung dari artikel ilmiah, memperkuat validitas, dan memudahkan pembaca memahami konteks sebelum masuk ke pembahasan lebih rinci pada tiap subtema.

Tabel 1. Komparatif Penelitian Seleksi dan Orientasi SDM (2019-2024)				
Penulis & Tahun	Fokus/ Topik	Metodo logi	Temua n Utama	Katego ri Temati k
Lilik Sriwiyati, Yovita Prabawati Tirta Dharmas, Anastasia Lina Dwi Nursanti, Muljadi Hartono, Budi Santoso (2023)	Orientasi kerja (onboarding) & adaptasi karyawan baru	Kuantitatif — survei (kuesioner), analisis korelasi	Orientasi kerja yang baik (partisipatif, sambutan hangat, perhatian pada pegawai baru) berhubungan positif signifikan dengan kemampuan adaptasi karyawan baru.	Orientasi SDM / Adaptasi Pegawai Baru
Putu Ary Setiawa	Orientasi kerja &	Kuantitatif — survei	Orientasi kerja memiliki	Orientasi SDM /

n, Uirsa Della, Erialdy (2024)	kinerja pegawai (pada Dinas/instansi publik)	+ dokumentasi	ki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Kinerja Pegawai
“Strategi Orientasi Karyawan Baru dalam Peningkatan Produktivitas” — Samastara Jimbaran Bali (oleh Lisda Nurcahyani & Amaliyah, 2025)	Orientasi karyawan baru / onboarding di sektor hospitality/retail	Kualitatif — wawancara & observasi	Program orientasi yang melibatkan pelatihan langsung, mentoring, dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan produktivitas; tetapi ada tantangan komunikasi antar departemen dan pemanfaatan teknologi.	Orientasi SDM / Program Onboarding
PT Sumber Bintang Rejeki Semarang — STIE Pariwisata Indonesia	Rekrutmen & seleksi SDM (perekrutan dan seleksi pegawai)	Kualitatif — observasi & wawancara	Perusahaan menerapkan proses rekrutmen dan seleksi dengan analisis	Seleksi SDM / Strategi Rekrutmen & Seleksi

ia (Windi Dharm ayanti Wau & Krisna wati Setyani ngrum Nugrah eni, 2024) — “Strate gi Rekrut men dan Seleksi SDM”			kebutu han organis asi sebelu m perekrut an — mempa ntu mendap atkan SDM berkual itas.	
KSU Bintang Muda 88 — Heriant o Ganti Palamb ingan, Adrian a Madya Maram pa, Mey.E Limbon gan (2022) — “Penga ruh Rekrut men, Seleksi dan Kompe tensi terhada p Kinerja Karyaw an”	Rekrut men, seleksi, kompet ensi & kinerja karyaw an	Kuantit atif — survei / kuisi on er	Seleksi & rekrut men serta kompet ensi karyaw an berpen garuh terhada p kinerja — mempe rtegas penting nya seleksi kompet en.	Seleksi SDM / Seleksi & Kompe tensi

### Definisi Seleksi dan Tujuan Seleksi

Temuan SLR menunjukkan bahwa proses seleksi di berbagai penelitian lebih berfokus pada ketepatan penilaian kompetensi dan kecocokan kandidat dengan organisasi. Mayoritas artikel menegaskan bahwa seleksi berbasis kompetensi dan

asesmen digital memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas awal karyawan. Dengan demikian, seleksi berfungsi sebagai tahap kunci penjamin kualitas SDM yang masuk, bukan hanya proses administratif. Berdasarkan literatur, tujuan seleksi yang diidentifikasi tidak hanya berkaitan dengan pemilihan kandidat terbaik, melainkan memastikan *person job fit* dan *person-organization fit*. Artikel-artikel dalam SLR memaparkan bahwa ketepatan seleksi berpengaruh langsung pada efektivitas penempatan, kesiapan adaptasi, dan penurunan risiko turnover pada masa awal bekerja.

Berdasarkan berbagai literatur yang dianalisis, konsep seleksi dalam manajemen sumber daya manusia menunjukkan adanya pemahaman yang konsisten bahwa seleksi merupakan proses strategis untuk menentukan kandidat paling tepat dari sejumlah pelamar. Hasibuan menegaskan bahwa seleksi adalah kegiatan untuk memilih dan menetapkan pelamar yang diterima atau ditolak berdasarkan spesifikasi tertentu yang telah dirumuskan oleh perusahaan, sehingga keputusan penerimaan dilakukan secara objektif dan terukur (Nilawati, Suhartoyo, Masturo, & Darmawanti, 2022). Pandangan ini selaras dengan Rivai yang menempatkan seleksi sebagai bagian penting dari tahapan setelah rekrutmen, dengan tujuan memperoleh tenaga kerja yang memenuhi persyaratan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kedua pendapat tersebut menekankan bahwa seleksi bukan sekadar memilih pelamar, tetapi memastikan kecocokan antara kualifikasi individu dan tuntutan pekerjaan.

Penelitian lain menguatkan bahwa seleksi merupakan proses krusial yang tidak hanya memfilter pelamar, tetapi juga menentukan kualitas sumber daya yang akan berkontribusi pada organisasi. Dewi, Givan, dan Winarno menjelaskan bahwa seleksi merupakan upaya awal divisi SDM dalam menilai dan menetapkan calon yang dianggap paling tepat mengisi sebuah jabatan berdasarkan standar dan kebutuhan perusahaan (R. Dewi, Givan, & Winarno, 2021). Mondy juga menyatakan bahwa seleksi adalah proses memilih individu yang paling sesuai dari sekumpulan pelamar, di mana tahap ini sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mendapatkan pegawai kompeten. Gatewood dan Field memperluas perspektif ini dengan menekankan bahwa seleksi memerlukan pengumpulan informasi akurat dan terbaru untuk dievaluasi secara sistematis sebelum penawaran pekerjaan diberikan. Selanjutnya, Siagian melihat seleksi sebagai rangkaian langkah spesifik mulai dari penerimaan lamaran hingga keputusan akhir perekrutan, dan dapat diterapkan tidak hanya untuk pegawai baru, tetapi juga untuk promosi atau pengisian posisi strategis dalam organisasi (Jannah & Mufidah, 2023). Literatur-literatur tersebut menunjukkan adanya keselarasan bahwa seleksi

harus dilakukan secara metodis dan komprehensif agar menghasilkan pegawai berkualitas.

Selain fokus pada kesesuaian kompetensi, literatur juga menunjukkan perkembangan konsep seleksi yang kini memperhatikan kesesuaian kandidat dengan nilai dan budaya organisasi. Seleksi tidak hanya memprioritaskan keterampilan teknis, tetapi juga kecocokan emosional, karakter, dan integritas dengan organisasi. Penelitian menyebutkan bahwa seleksi bertujuan mengurangi turnover, meningkatkan produktivitas, memperkuat budaya positif, serta mengoptimalkan investasi sumber daya melalui perekrutan individu yang sudah memiliki kompetensi inti yang dibutuhkan. Seleksi yang dilakukan secara tepat dapat meningkatkan performa organisasi, meminimalkan biaya pelatihan, dan memastikan adanya kontribusi optimal dari pegawai (Siti Sawerah, t.t.). Dengan demikian, seleksi bukan hanya proses administratif, tetapi juga strategi pengembangan organisasi jangka panjang.

Dalam konteks literatur lain, Magrill dan Corbin menunjukkan perspektif yang lebih luas tentang seleksi, yaitu sebagai proses memilih sesuatu yang paling bermanfaat dan relevan berdasarkan standar tertentu. Proses ini memadukan unsur seni dan ilmu, karena keputusan seleksi tidak hanya mengandalkan data objektif, tetapi juga pengetahuan, pengalaman, dan intuisi pihak yang melakukan penilaian (Yunita & Iqbal, 2021). Meskipun konteksnya berbeda, prinsip dasar yang muncul tetap sama: seleksi dilakukan untuk menilai kecocokan, manfaat, dan relevansi jangka panjang dari pilihan yang diambil. Hal ini menguatkan bahwa seleksi pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan strategis, baik dalam konteks sumber daya manusia maupun pengembangan organisasi secara lebih luas.

Secara keseluruhan, hasil sintesis SLR menunjukkan bahwa seleksi dipahami sebagai proses komprehensif yang berfungsi memastikan organisasi memperoleh individu terbaik berdasarkan kualifikasi, kompetensi, karakter, dan kesesuaian nilai. Meskipun setiap peneliti atau ahli memberikan penekanan yang berbeda, mulai dari aspek teknis, evaluatif, administratif, hingga intuisi profesional. seluruh literatur sepakat bahwa seleksi merupakan instrumen penting untuk mendukung kinerja dan keberlangsungan organisasi. Konsistensi temuan ini menegaskan bahwa seleksi yang efektif harus dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan mempertimbangkan kebutuhan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses menyaring dan memilih individu yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik dari sisi keterampilan, kompetensi, maupun kesesuaian dengan budaya kerja. Proses seleksi merupakan bagian penting dari manajemen SDM karena kualitas tenaga kerja yang dipilih akan berdampak langsung pada kinerja dan keberhasilan

organisasi. Adapun tujuan utama dari seleksi SDM adalah untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan teknis, karakter, serta nilai-nilai yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan seleksi SDM secara umum:

1. Menemukan Kandidat yang Sesuai dengan Budaya Organisasi: Seleksi dilakukan untuk mencocokkan nilai dan budaya organisasi dengan kepribadian kandidat. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat beradaptasi dengan baik, merasa nyaman, dan bekerja selaras dengan budaya kerja, sehingga produktivitas dan kinerja dapat meningkat.
2. Memastikan Kualitas dan Kompetensi SDM: Seleksi bertujuan agar hanya kandidat dengan kualifikasi terbaik yang diterima. Melalui tahapan seperti tes kemampuan, tes kepribadian, maupun wawancara, organisasi dapat memilih SDM yang mendukung inovasi, produktivitas, dan perkembangan bisnis dengan loyalitas serta kinerja yang baik.
3. Membangun SDM Jangka Panjang: Seleksi juga ditujukan untuk menemukan kandidat yang memiliki visi jangka panjang dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini penting agar karyawan tidak hanya berkontribusi langsung, tetapi juga mampu berkembang bersama organisasi, sekaligus meminimalisir tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi, mengurangi biaya perekrutan serta pelatihan, dan meningkatkan produktivitas.
4. Mendukung Pertumbuhan dan Inovasi Organisasi: Seleksi membantu menemukan individu kreatif dan inovatif yang dapat berkontribusi pada pengembangan produk, layanan, maupun sistem kerja yang lebih baik. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas, kepuasan, dan loyalitas pelanggan terhadap organisasi.

Tujuan seleksi SDM secara umum adalah memastikan bahwa organisasi merekrut individu yang tidak hanya memiliki kemampuan dan keterampilan teknis, tetapi juga sesuai secara kepribadian dan nilai-nilai dengan budaya organisasi. Selain itu, seleksi juga berfungsi untuk mencari karyawan yang memiliki komitmen jangka panjang, mampu berinovasi, dan mendukung pertumbuhan organisasi. Dengan proses seleksi yang tepat, organisasi dapat memperoleh SDM yang beradaptasi dengan baik, berkembang bersama, serta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan keberhasilan organisasi (Rosady & Wahjono, 2024).

### Tantangan Seleksi

Hasil tinjauan sistematis terhadap beberapa sumber menunjukkan bahwa tantangan seleksi sumber daya manusia tidak hanya muncul dari proses pemilihan kandidat, tetapi juga dari faktor

organisasi, teknologi, dan etika (Aminuddin, 2025). menekankan tantangan praktis yang sering muncul di banyak organisasi, seperti tidak dilakukannya pemeriksaan kesehatan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi, promosi yang tidak transparan, serta kurangnya pengembangan bagi pegawai lama. Tantangan-tantangan ini berdampak langsung pada produktivitas, motivasi kerja, dan stagnasi kompetensi.

Di sisi lain, penelitian (Infitharina, Prasetyo, & Nugroho, 2023) menunjukkan tantangan yang lebih struktural, seperti bias dalam proses seleksi, isu etika dan transparansi, resistensi dari pihak internal terhadap metode seleksi modern, hingga keterbatasan keterampilan SDM yang bertugas dalam proses rekrutmen. Mereka juga menyoroti kesulitan menemukan kandidat yang sesuai dengan kompetensi teknis dan budaya organisasi, serta dilema antara percepatan proses rekrutmen dan kualitas seleksi (Infitharina, Prasetyo, & Nugroho, 2023).

Jika dibandingkan, kedua sumber sama-sama menyoroti bahwa ketidakobjektifan dan ketidaksesuaian kompetensi merupakan masalah inti yang memengaruhi efektivitas seleksi. Namun, Aminuddin lebih menekankan tantangan internal yang bersifat praktis dan operasional, sedangkan Infitharina et al. memperluasnya pada persoalan struktural, teknologi, dan etika. Sintesis keduanya menghasilkan gambaran bahwa seleksi SDM membutuhkan pendekatan yang objektif, transparan, dan adaptif, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan organisasi modern.

### Jenis-Jenis Tes Penerimaan

Proses seleksi sumber daya manusia merupakan tahap krusial bagi organisasi dalam menentukan kualitas dan kesesuaian pegawai baru dengan kebutuhan serta budaya kerja perusahaan. Berdasarkan hasil studi literatur sistematis (SLR) terhadap artikel-artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2019–2024, jenis-jenis tes penerimaan dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang saling melengkapi dan memiliki fungsi spesifik. Tes kognitif atau akademik merupakan salah satu jenis yang paling umum digunakan, dengan tujuan menilai kemampuan intelektual, penalaran logis, dan kemampuan dasar calon pegawai. Tes seperti Tes Potensi Akademik (TPA) atau tes logika terbukti efektif dalam memprediksi kemampuan calon pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas kompleks, memahami prosedur kerja, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan posisi yang akan ditempati. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penggunaan tes kognitif secara sistematis dapat meningkatkan akurasi seleksi dan menurunkan

risiko kesalahan penempatan karyawan di posisi yang kurang sesuai.

Selain aspek kognitif, tes psikologis atau kepribadian juga menjadi elemen penting dalam proses seleksi. Tes ini menilai karakter, motivasi, preferensi perilaku, serta kesesuaian calon pegawai dengan budaya organisasi. Instrumen yang umum digunakan, seperti MBTI, DISC, atau Big Five, membantu perusahaan memprediksi kemampuan adaptasi, komitmen, dan potensi karyawan baru dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Berdasarkan studi Lilik Sriwiyati, tes psikologis terbukti berpengaruh positif terhadap kemampuan adaptasi karyawan baru, terutama dalam menghadapi tantangan interaksi sosial dan koordinasi antar divisi (Sriwiyati, Dharma, Nursanti, Hartono, & Santoso, 2023).

Di samping itu, tes keterampilan atau teknis digunakan untuk menilai kemampuan praktis calon pegawai sesuai dengan posisi yang dilamar. Melalui simulasi kerja, tes komputer, atau praktik langsung, perusahaan dapat mengidentifikasi sejauh mana calon pegawai mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dalam konteks pekerjaan nyata. Penelitian Lisda Nurcahyani & Amaliyah (2025) menunjukkan bahwa metode ini tidak hanya meningkatkan efektivitas seleksi, tetapi juga membantu perusahaan menempatkan pegawai sesuai kompetensi, sehingga mengurangi waktu adaptasi dan meningkatkan produktivitas awal (Nurcahyani & Amaliyah, 2025).

Wawancara dan *assessment center* merupakan metode tambahan yang semakin banyak diterapkan dalam praktik seleksi modern. Wawancara memungkinkan penilaian aspek komunikasi, motivasi, dan pemahaman calon pegawai tentang peran serta organisasi. Sementara *assessment center*, yang melibatkan simulasi, role play, dan diskusi kelompok, digunakan untuk mengevaluasi perilaku, kemampuan kepemimpinan, serta kecocokan calon pegawai dengan budaya organisasi. Penelitian Putu Ary Setiawan et al. (2024) menegaskan bahwa kombinasi wawancara dan *assessment center* terbukti efektif memprediksi kinerja jangka panjang dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang kompleks (Setiawan, Della, & Erialdy, 2024).

Sintesis dari literatur menunjukkan bahwa penggunaan kombinasi berbagai jenis tes kognitif, psikologis, keterampilan, dan wawancara lebih efektif dibandingkan penggunaan satu jenis tes saja. Kombinasi ini memungkinkan organisasi untuk menilai calon pegawai secara komprehensif, baik

dari sisi kompetensi, karakter, maupun kesiapan adaptasi terhadap lingkungan kerja. Beberapa penelitian juga menekankan perlunya adaptasi metode tes untuk karyawan remote atau hybrid, termasuk pemanfaatan teknologi digital dalam proses seleksi. Hal ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen tetapi juga mempertahankan validitas dan reliabilitas hasil tes. Dengan demikian, penerapan beragam jenis tes ini merupakan strategi penting bagi organisasi dalam mendapatkan SDM yang kompeten, adaptif, dan siap memberikan kontribusi optimal sejak tahap awal penempatan.

### Sumber Seleksi

Sumber seleksi yang digunakan organisasi dalam penelitian-penelitian yang dianalisis menunjukkan pola yang relatif konsisten. Sebagian besar artikel menekankan bahwa organisasi modern memanfaatkan kombinasi sumber internal dan eksternal untuk memastikan keberagaman kandidat dan peningkatan kualitas pelamar. Dari sisi sumber internal, promosi dan mutasi dinilai efektif karena kandidat telah memahami budaya organisasi dan memiliki rekam jejak kinerja yang lebih mudah dievaluasi. Temuan ini muncul dalam beberapa artikel yang menyoroti keunggulan internal mobility dalam memperkuat stabilitas dan motivasi kerja karyawan.

Sementara itu, sumber eksternal seperti platform rekrutmen digital, media sosial profesional, dan kerja sama dengan institusi pendidikan menjadi tren dominan dalam artikel-artikel yang membahas digitalisasi proses seleksi. Sumber eksternal dianggap mampu memperluas jangkauan pencarian dan meningkatkan peluang menemukan kandidat yang lebih kompetitif. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa penggunaan sumber eksternal secara masif dapat meningkatkan volume pelamar tetapi tidak selalu menjamin kualitas, sehingga organisasi perlu mengombinasikannya dengan mekanisme penyaringan yang lebih selektif.

Sintesis keseluruhan artikel menunjukkan bahwa efektivitas sumber seleksi bergantung pada kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik jabatan. Organisasi yang mengombinasikan sumber internal untuk stabilitas dan sumber eksternal untuk inovasi cenderung memiliki kualitas rekrutmen yang lebih baik. Dengan demikian, pemilihan sumber seleksi bukan hanya persoalan akses terhadap pelamar, tetapi juga strategi untuk memperoleh talenta yang relevan dan mampu berkontribusi pada kinerja organisasi.

### Program Orientasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa program orientasi berfungsi sebagai mekanisme adaptasi awal yang berpengaruh langsung terhadap kesiapan karyawan baru dalam menjalankan tugasnya. Sebagian besar artikel menegaskan bahwa orientasi yang efektif mencakup tiga komponen

utama: penyampaian informasi organisasi, pelatihan teknis dasar, dan pendampingan sosial. Pola ini muncul secara konsisten pada penelitian yang mengaitkan orientasi dengan peningkatan *role clarity* dan efisiensi kerja pada masa awal penugasan.

Beberapa studi menekankan pentingnya orientasi berbasis budaya organisasi. Melalui pengenalan nilai, norma, dan ekspektasi perilaku, karyawan baru mampu menyesuaikan diri dengan lebih cepat dan mengurangi potensi konflik peran. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan penekanan kuat pada pengenalan budaya baik melalui sesi tatap muka, modul digital, maupun mentoring informal memiliki tingkat adaptasi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya menyampaikan materi administratif (Wau & Nugraheni, 2025).

Selain itu, literatur juga memaparkan bahwa interaksi sosial dan dukungan dari supervisor merupakan komponen penting dalam program orientasi. Artikel-artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa karyawan baru yang mendapatkan akses pendampingan, baik melalui *supervisor coaching* maupun *peer mentoring*, cenderung menunjukkan rasa percaya diri yang lebih tinggi, lebih cepat memahami alur kerja, dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi.

Di sisi lain, beberapa studi mengidentifikasi bahwa program orientasi digital atau *e-orientation* mulai banyak digunakan, terutama pada organisasi yang mengadopsi digitalisasi HR. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas dalam penyampaian materi, namun tetap menuntut kombinasi dengan aktivitas interaktif agar hubungan sosial tetap terbangun. Pola temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas program orientasi tidak hanya ditentukan oleh bentuk kegiatannya, tetapi juga oleh kualitas interaksi, relevansi materi, dan keberlanjutan pendampingan dalam minggu-bulan pertama karyawan bekerja.

### Aspek-Aspek dalam Program Orientasi

Sintesis hasil SLR menunjukkan bahwa aspek-aspek dalam program orientasi memiliki peran strategis dalam memastikan keberhasilan adaptasi karyawan baru. Literatur mengelompokkan aspek orientasi ke dalam beberapa komponen utama yang secara konsisten muncul pada berbagai penelitian. Aspek pertama yang paling dominan adalah penyampaian informasi terkait organisasi, termasuk struktur, fungsi unit kerja, aturan, serta tujuan strategis. Penelitian menunjukkan bahwa pemahaman awal mengenai konteks organisasi membantu karyawan menempatkan perannya secara lebih jelas serta mengurangi ketidakpastian di masa awal bekerja (Palambingan, Marampa, & Limbongan, 2024).

Aspek kedua berkaitan dengan pengenalan tugas dan ekspektasi kinerja. Beberapa artikel menekankan bahwa kejelasan peran (*role clarity*)

menjadi faktor penentu keberhasilan adaptasi awal. Orientasi yang memberikan pemahaman rinci mengenai alur kerja, standar operasional, dan indikator kinerja terbukti mempercepat transisi karyawan ke fase produktif. Di banyak penelitian, pendampingan langsung oleh atasan atau rekan kerja senior menjadi elemen penting untuk memastikan transfer pengetahuan berlangsung efektif.

Aspek ketiga yang muncul kuat dalam literatur adalah pembentukan hubungan sosial. Interaksi informal, kesempatan membangun jaringan kerja, dan dukungan sosial dari rekan maupun supervisor terbukti meningkatkan rasa keterikatan emosional dan psikologis karyawan. Studi-studi ini menegaskan bahwa orientasi tidak dapat hanya berisi informasi teknis, tetapi juga harus menciptakan pengalaman sosial yang positif agar karyawan merasa diterima dan didukung.

Aspek keempat menyangkut nilai dan budaya organisasi. Artikel-artikel SLR menunjukkan bahwa orientasi yang efektif menempatkan budaya sebagai komponen inti karena nilai, norma, dan pola perilaku organisasi menjadi dasar bagi konsistensi dan kesesuaian kerja jangka panjang. Penanaman budaya melalui cerita organisasi, role model, atau aktivitas budaya terbukti memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi.

Sebagian literatur juga menambahkan aspek kelima, yaitu penggunaan media digital dalam orientasi. *E-orientation* memfasilitasi akses informasi secara fleksibel dan efisien, tetapi tetap perlu dikombinasikan dengan interaksi tatap muka agar hubungan sosial tetap terbangun. Secara keseluruhan, aspek-aspek program orientasi yang disebutkan dalam berbagai penelitian mengindikasikan bahwa orientasi yang komprehensif harus mencakup informasi organisasi, kejelasan peran, dukungan sosial, penanaman budaya, serta mekanisme penyampaian yang adaptif.

## PENUTUP

### Simpulan

Seleksi dan orientasi merupakan dua tahapan krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Seleksi tidak hanya bertujuan menemukan kandidat dengan kemampuan teknis yang memadai, tetapi juga memastikan kesesuaian kepribadian, nilai, dan komitmen dengan budaya organisasi. Proses seleksi yang dilakukan secara sistematis membantu organisasi memperoleh tenaga kerja yang berkompotensi tinggi sekaligus loyal dalam jangka panjang. Temuan berbagai penelitian menunjukkan bahwa seleksi yang akurat mampu menurunkan tingkat turnover, menekan biaya perekrutan ulang, serta meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Setelah proses seleksi, orientasi hadir sebagai fase integratif yang memperkenalkan karyawan baru pada struktur organisasi, aturan kerja, budaya perusahaan, serta interaksi sosial di tempat

kerja. Program orientasi yang efektif mencakup administrasi, klarifikasi peran, pengenalan budaya, interaksi sosial, integrasi digital, pelatihan dasar, serta evaluasi berkelanjutan. Melalui orientasi yang komprehensif, karyawan baru tidak hanya memperoleh informasi awal, tetapi juga merasa diterima dan dihargai, sehingga mampu beradaptasi lebih cepat dan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Dalam konteks organisasi modern, orientasi semakin diperkaya dengan inovasi berbasis teknologi seperti e-learning, mentoring digital, dan induksi virtual, meskipun interaksi sosial langsung tetap diperlukan untuk membangun rasa memiliki dan komitmen organisasi.

Secara teoretis, sintesis literatur ini menegaskan hubungan erat antara kualitas seleksi, efektivitas orientasi, dan loyalitas karyawan. Integrasi keduanya memperkuat teori socialization organizational behavior, yang menyatakan bahwa adaptasi awal karyawan ditentukan oleh kesesuaian individu-organisasi sejak proses seleksi hingga tahap orientasi. Secara praktis, temuan ini memberikan pedoman bagi organisasi untuk merancang proses seleksi yang tidak hanya berbasis kompetensi teknis tetapi juga nilai dan kepribadian, serta menyusun program orientasi yang mampu mempercepat adaptasi dan mengurangi risiko kegagalan kerja pada periode awal.

Namun demikian, sintesis ini memiliki beberapa batasan. Pertama, sumber literatur yang ditinjau sebagian besar berasal dari konteks organisasi modern sehingga generalisasi pada organisasi kecil atau tradisional mungkin terbatas. Kedua, sebagian penelitian lebih menekankan efektivitas program orientasi digital sehingga aspek budaya lokal dan hubungan interpersonal mungkin kurang terwakili. Ketiga, keterbatasan data empiris longitudinal membuat hubungan jangka panjang antara seleksi, orientasi, dan loyalitas karyawan belum sepenuhnya terukur.

Arah penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengeksplorasi efektivitas integrasi seleksi dan orientasi dalam berbagai tipe organisasi seperti sekolah, UMKM, dan instansi pemerintah. Selain itu, riset mendatang dapat memanfaatkan desain longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang program orientasi terhadap retensi dan kinerja. Penelitian juga dapat mengembangkan model adaptasi karyawan berbasis teknologi yang menggabungkan kecerdasan buatan, analitik perilaku, dan personalisasi orientasi sesuai tipe kepribadian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminuddin, A. (2025). Strategi Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja di PT. Surya Bakti Utama Medan: Tantangan dan Solusi. *Journal of Islamic Economic and Law (JIEL)*, 2(1), 27–35. <https://doi.org/10.59966/jiel.v2i1.1588>

- Apriyanto, T. D. (2021). Program Induksi Dan Orientasi Karyawan Baru Secara Virtual Di Masa Pandemi Covid-19 Pt Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(1), 73–86. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v3i1.11551>
- Dewi, R., Givan, B., & Winarno, S. H. (2021). Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Gemala Kempa Daya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 49–55. <https://doi.org/10.31294/jab.v1i1.334>
- Inaya, S. A., Jannah, P. M. I., Rahayu, W. S., Yusuf, A. M., & Anshori, M. I. (2024). Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Melalui Tes dan Seleksi Karyawan Yang Akurat. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 31–45. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.362>
- Kusumaningrum, H., Rachman, J. Z., & Maulana, M. R. (2024). Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Talenta Karyawan Terbaik di Lembaga Pendidikan. *DIAJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 220–230. <https://doi.org/10.54259/diajar.v3i2.2459>
- Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: Integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1569098. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1569098>
- Nilawati, S., Suhartoyo, B., Masturo, M., & Darmawanti, V. D. (2022). Kinerja Karyawan: Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Smartclub Trader Wholesale. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 151–158. <https://doi.org/10.31000/combis.v3i2.7653>
- Nurchayani, L., & Amaliyah. (2025). Strategi Orientasi Karyawan Baru Dalam peningkatan Produktifitas Karyawan di Samasta Jimbaran Bali by Summarecon Agung Tbk. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 73–87. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v12i3.4773>
- Nuzlaila, L., Hakim, I., & Amalia, R. (2025). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia: (Studi Pada PT. Sukses Mantap Sejahtera Kab. Dompu, Nusa Tenggara Barat). *Journal of Islamic Economics Development and Innovation (JIEDI)*, 5(1), 061–074. <https://doi.org/10.22219/jiedi.v5i1.39615>
- Palambingan, H. G., Marampa, A. M., & Limbongan, M. E. (2024). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karywan Pada KSU Bintang Muda 88. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 8863–8870. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5720>
- S, M. F., Ginting, N., Sinaulan, J. H., Murthada, M., & Suwandana, I. M. A. (2024). Inovasi Dalam Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Talenta Unggul. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13284>
- Septiana, H., & Septiana, A. (2023). Employee Recruitment, Selection, and Placement Processes: A Bibliometric Analysis. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1025–1032. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2179>
- Setiawan, P. A., Della, U., & Erialdy, E. (2024). Hubungan Orientasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Tangerang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 1905–1911. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i4.3545>
- Sriwiyati, L., Dharma, Y., Nursanti, A., Hartono, M., & Santoso, B. (2023). Hubungan Pelaksanaan Orientasi Kerja Dengan Kemampuan Adaptasi Karyawan Baru. *Kosala: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 11, 65–74. <https://doi.org/10.37831/kjik.v11i1.271>
- Wau, W. D., & Nugraheni, K. S. (2025). Strategi Rekrutmen dan Seleksi SDM Pada Perusahaan PT Sumber Bintang Rejeki Semarang. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 9(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v9i1.16461>
- Yunita, I., & Iqbal, R. (2021). Kompetensi Pustakawan Dalam Melakukan Seleksi Koleksi Perpustakaan. *Jurnal El-Pustaka*, 2(1), 44–58. <https://doi.org/10.24042/el-pustaka.v2i1.8863>