MODEL REKRUTMEN DAN FAKTOR PENDORONG KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA

TESIS

oleh:

SALMA NAUVAL ADELLA

NIM 501240005

PROGRAM MAGISTER PRODI EKONOMI SYARIAH

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026

ABSTRAK

Salma Nauval Adella. 2026. Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia.
Tesis. Program Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing: **Prof. Iza Hanifuddin, Ph.D. dan Dr. Luhur Prasetiyo, S.Ag., M.E.I.**

Kata kunci: Model Rekrutmen, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

Model rekrutmen merupakan mekanisme yang digunakan organisasi untuk mencari, menarik, menyeleksi, dan menempatkan calon karyawan guna memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Insani, proses rekrutmen umumnya meliputi tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pencarian kandidat, proses seleksi, serta penempatan kerja berdasarkan prinsip-prinsip syariah islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi model rekrutmen, faktor latarbelakang pelaksanaan model rekrutmen karyawan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia yang direkrut melalui jalur Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) dan jalur non-ULBI.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika sosial dalam organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan manajer, supervisor, serta karyawan operasional di Kantor Cabang PT Pos Indonesia Ngawi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan model rekrutmen campuran atau *Hybrid Rekrutmen Model* yang mengombinasikan lulusan ULBI dan non-ULBI. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa karyawan dari jalur non-ULBI cenderung memiliki daya tanggap, kemampuan komunikasi, serta kinerja pelayanan yang lebih baik karena pengalaman lapangan yang lebih intensif, sementara lulusan ULBI memiliki penguasaan teori yang lebih kuat namun memerlukan proses adaptasi dalam pelaksanaan tugas operasional. Secara keseluruhan, kebijakan rekrutmen dan memengaruhi dinamika kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan transparansi, keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta pengembangan kompetensi yang seimbang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Salma Nauval Adella. 2026. *Recruitment Model and Factors Driving Employee Performance at PT Pos Indonesia.* Master's
Thesis. Master's Program in Islamic Economics, Graduate School, State Islamic University (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Supervisors: **Prof. Iza Hanifuddin, Ph.D. and Dr. Luhur Prasetiyo, S.Ag., M.E.I.**

***Keywords**: Recruitment Model, Work Motivation, Employee Performance*

The recruitment model is a mechanism used by organizations to search for, attract, select, and place prospective employees in order to obtain a workforce with competencies that match organizational needs. In the study of Islamic Human Resource Management, the recruitment process generally includes stages such as workforce planning, candidate sourcing, selection processes, and job placement based on Islamic sharia principles.

This study aims to analyze the implementation of the recruitment model, the underlying factors influencing its application, and its impact on employee performance at PT Pos Indonesia, particularly those recruited through the Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) pathway and the non-ULBI pathway.

This research employs a qualitative approach to obtain an in-depth understanding of social dynamics within the organization. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving managers, supervisors, and operational employees at the PT Pos Indonesia Ngawi Branch Office.

The results indicate that the company implements a mixed recruitment model, referred to as the Hybrid Recruitment Model, which combines graduates from ULBI and non-ULBI backgrounds. The findings show that employees recruited through the non-ULBI pathway tend to demonstrate higher responsiveness, better communication skills, and stronger service performance due to their intensive field experience. Meanwhile, ULBI graduates possess stronger theoretical knowledge but require further operational adaptation. Overall, recruitment policies and motivational factors influence the dynamics of employee performance. This study concludes that improving transparency, fairness in human resource management, and balanced competency development are necessary to enhance work motivation and organizational performance.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Salma Nauval Adella, NIM 501240005** dengan judul: "***Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia***", maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 10 Maret 2026

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag., Ph.D.	**Dr. Luhur Prasetiyo, S.Ag., M.E.I.**
NIP 196906241998031002	NIP 197801122006041002

Mengetahui,
Kaprodi Magister Ekonomi Syariah

Dr. Hj. Ely Masykuroh, S.E., M.S.I.
NIP 197202111999032003

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277
Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id
Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Salma Nauval Adella, NIM 501240005**, Program Magister Prodi Ekonomi Syariah dengan judul: "***Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia***", telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ponorogo pada Hari Selasa, tanggal 8 April 2026 dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji:

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	**Dr. Hj. Ely Masykuroh, S.E., M.S.I.** **NIP 197202111999032003** Ketua Sidang		20/4 2026
2	**Dr. Aji Damanuri, M.E.I.** **NIP 197506022002121003** Penguji Utama		19/4 2026
3	**Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag., Ph.D.** **NIP 196906241998031002** Penguji Kedua/Pembimbing 1		24/4 2026
4	**Dr. Luhur Prasetiyo, S.Ag., M.E.I.** **NIP 197801122006041002** Sekertaris Sidang/Pembimbing 2		30/4 2026

Direktur Pascasarjana, 4 Mei 2026

Prof. Dr. Agus Purnomo, M. Ag.
NIP. 197308011998031001

PERNYATAAN PERSETUJIAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Salma Nauval Adella

NIM : 501240005

Fakultas : Ekonomi Syariah Pasca Sarjana UIN Ponorogo

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul Tesis : Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkanoleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id.** Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 10 Mei 2026

Penulis,

Salma Nauval Adella

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, Saya, **Salma Nauval Adella, NIM 51240005 Program Magister Prodi Ekonomi Syariah** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: "***Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia***", ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 10 Maret 2026
Pembuat Pernyataan,

Salma Nauval Adella
NIM 501240005

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Rekrutmen karyawan merupakan suatu proses yang digunakan dalam merencanakan, mencari, menarik, menyeleksi calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan.[1] Tujuannya untuk mengidentifikasi karyawan yang kompeten guna mendukung perkembangan perusahaan jangka panjang.[2] Proses ini berperan strategis dalam mendukung manajemen sumber daya manusia berkualitas.[3] Kualitas karyawan yang diterima sangat menentukan efektivitas operasional**,** produktivitas, dan daya saing perusahaan di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif.[4] Rekrutmen mencakup aspek teknis seperti seleksi dan penempatan, serta menekankan nilai-nilai keadilan, transparansi, objektivitas, akuntabilitas yang setara secara etis dan inklusif dalam menciptakan sistem perekrutan yang profesional bagi semua pelamar.[5] Rekrutmen bukan hanya sekadar mencari orang untuk mengisi posisi, tetapi juga memberikan peluang kerja kepada semua calon tenaga kerja yang berpotensi dalam membangun tim kerja berkualitas, loyal, dan siap berkontribusi secara maksimal terhadap visi dan misi perusahaan.[6]

---

[1] Kristanto, Marintan Saragih, and Desmi Triyanti Purba, "Pengaruh Perencana Sumber DayA Manusia, Rekurtmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Aksara Mas," *Jurnal Ekonomi* 6, no. 1 (2024): 55–66, https://doi.org/https://doi.org/10.36985/qn79b341.

[2] Teguh Wibowo Setiawan, *Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Menganalisa Proses Pemilihan* (Padang: TakazaInnovatix Labs, 2024), 32.

[3] Ifadhila et al., *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola Dan Menetapkan SDM Yang Berkualitas*, ed. Sepriano and Efitra, Pertama (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), 5.

[4] Susilowati, Mohamad Sodikin, and Yudho Purnomo, *Manjemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish Digital, 2023), 4.

[5] Rusdin Tahir et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep Dan Implementasi Terhadap Kesuksesan Organisasi*, ed. Sepriano and Efitra, Pertama (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), 88–92, https://buku.sonpedia.com/2023/10/manajemen-sumber-daya-manusia.html.

[6] Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori Dan Penerapannya*, 2018, 42.

Pada era modern, rekrutmen berbasis *Artificial Intelligence* (*AI-based Recruitment*) dan *content challenge* semakin banyak diterapkan[7] untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi seleksi melalui penyaringan *curriculum vitae* CV otomatis, wawancara berbasis video, serta penggunaan *chatbot*.[8] Di Indonesia, praktik ini telah diadopsi oleh perusahaan besar seperti Gojek, Tokopedia, Pertamina, Bank BRI, dan Bukalapak, dengan employer branding melalui storytelling di akun @lifeatgojek untuk menarik dan memotivasi pelamar.[9] Meskipun teknologi telah membawa inovasi dalam rekrutmen, namun masih terjadi *preferential hiring* atau jalur orang dalam,[10] sebagaimana terlihat pada rekrutmen tenaga honorer 2022–2023 yang tidak sepenuhnya berbasis meritokrasi, sehingga berdampak pada kesenjangan antara idealisme rekrutmen berbasis teknologi dan realitas di lapangan.[11]

Secara teori, tujuan utama rekrutmen untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas sesuai standart perusahaan.[12] Seiring perkembangannya zaman, perusahaan menggunakan beragam model rekrutmen karyawan untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan jabatan orgasisasinya. Terdapat beragam model rekrutmen karyawan meliputi, model rekrutmen Tradisional/Administratif; model rekrutmen modern/digital; model campuran atau

---

[7] Ahmad Gunawan, Santi Aprilianti, and Nur Syifa Syaharany, "Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digitalisasi: Inovasi Dan Tantangan Dalam Menghadapi Kecerdasan Buatan.," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis DIgital* 2, no. 3 (2025): 1358-1363., https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/article/view/2097.g

[8] Btari Mariska Purwaamijaya, Rangga Gelar Guntara, and Syahrul Nizam Junaini, *Menggali Potensi Kecerdasan Buatan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish Digital, 2024), 10–11.

[9] Salma Tsabita Wiradara, "Pengaruh Employer Branding Gojek Dan Penggunaan Media Sosial Instagram @Lifeatgojek Terhadap Minat Melamar Pekerjaan," *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik* 1, no. 5 (2024): 271–284, https://jurnal.kolibi.org/index.php/retorika/article/download/3682/3548/13688?utm_source=chatgpt.com.

[10] Manda Patricya and Samiyah, "Proses Rekruitment Dan Seleksi Tenaga Kerja," *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)* 1, no. 2 (2025): 133–47, file:///C:/Users/HP/Downloads/14.+STITDAR+Manda+Patricia+(b).pdf.

[11] Iman Dani Ramdani, "Menilik Nasib Honorer Di Tahun 2023," *OM*, n.d., https://www.ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkinternal--menilik-nasib-honorer-di-tahun-2023?utm_source=.

[12] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 4th ed. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 12.

Hybrid Rekrutmen Model;[13] model terdesentralisasi *(Decentralized Recruitment)*; model berbasis kompetensi *(Competency-Based Recruitment)*; model *outsourcing*; model berbasis *Artificial Intelligence (AI-Based* Recruitment *Model*); model rekrutmen *On-Campus Recruitment* (OCR).[14]

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan BUMN yang bergerak di bidang layanan pos, logistik, *e-commerce*, dan jasa keuangan. Berdiri sejak 26 Agustus 1746, perusahaan ini telah mengalami berbagai transformasi kelembagaan hingga menjadi PT Pos Indonesia (Persero) pada 1995. Sejak 2020, PT Pos Indonesia mengarahkan strategi bisnis pada transformasi digital melalui pengembangan Pospay, peluncuran PosAja, serta kerja sama Microsoft dalam penerapan layanan *phygital*. Hingga saat ini, perusahaan mengelola lebih dari 4.000 kantor pos yang tersebar pelosok negeri dengan memperkuat daya saing melalui anak perusahaan, salah satunya PT Pos Logistik Indonesia yang berfokus pada layanan logistik dan manajemen rantai pasok.[15]

Sejak bertransformasi menjadi perseroan pada tahun 1995, PT Pos Indonesia (Persero) terus beradaptasi menghadapi dinamika internal dan tuntutan eksternal. Pada era konvensional (1996–2000), rekrutmen bersifat manual dan tertutup bergantung pada rekomendasi pegawai atau jaringan tertentu. Memasuki masa transisi (2000–2017), perusahaan mulai membuka lowongan secara lebih terbuka melalui media massa, di mana pelamar yang lolos diangkat sebagai pegawai kontrak. Era digitalisasi dan restrukturisasi (2018–2020) membatasi pengangkatan pegawai tetap dan lebih mengandalkan pekerja kontrak atau PKWT guna menekan biaya operasional. Pada 2021, lahirnya Universitas Logistik dan Bisnis Internasional atau lebih dikenal dengan sebutan ULBI, yang sebelumnya STIMLOG, menjadi titik penting transformasi model rekrutmen. PT Pos Indonesia

---

[13] Kartawan, Lina Marlina, and Agus Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018), 72.

[14] Kartawan, Marlina, and Susanto, 17.

[15] Pos Indonesia, "PosInd Logistik Indonesia," n.d., https://www.posindonesia.co.id/id/pages/sejarah-posind.

beralih dari model karier dan intake nasional ke rekrutmen selektif dengan ULBI sebagai jalur utama pegawai tetap.[16]

Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) merupakan hasil dari kebijakan baru PT Pos Indonesia (Persero) yang dirancang sebagai institusi pendidikan untuk menghasilkan tenaga kerja yang terencana, terstandar, dan sesuai kebutuhan organisasi melalui skema rekrutmen berbasis pendidikan. Program ini diwujudkan melalui mekanisme ikatan dinas, di mana mahasiswa direkrut sejak masa perkuliahan dan diproyeksikan menjadi karyawan setelah menyelesaikan studi.[17] Proses menjaring kandidat calon mahasiswa baru dilakukan secara berlapis, meliputi pengumuman penerimaaan mahasiswa baru yang di sebarkan melalui website resmi BUMN atau PT Pos Iindonesia yang bisa diakses berbagai kalangan; ketahap pendaftaran dan proses seleksi potensi akademik, psikotes, tes kesehatan hingga wawancara yang mencerminkan adanya standar seleksi yang sistematis dan terstruktur; dinyatakan diterima sebagai mahasiswa melewati masa pelatihan dan pendidikan dari awal hingga akhir semester dan diniai telah siap untuk ditempatkan di kantor cabang seluruh indonesia sesuai dengan kebutuhan unit kerja.[18] Rekrutmen dilakukan perusahaan dengan penetapan kuota terbatas perencanaan sumber daya manusia (*manpower planning*). Jumlah penerimaan mahasiswa disesuaikan dengan analisis kebutuhan tenaga dan struktur jabatan serta kondisi organisasi setiap tahunnya.[19]

PT Pos Indonesia menerapkan *Hybrid Recruitment Model* yang mengintegrasikan rekrutmen eksternal dan *On-Campus Recruitment* (OCR) Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) sebagai bagian dari strategi

---

[16] Sugiartiningsih et al., "Sosialisasi Peran Penting Label Halal Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro Kecil," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat UM Bandung* 2, no. 1 (2024): 25–36, http://ejournal.umbandung.ac.id/index.php/dimasmu/article/view/620.

[17] Kompas.com, "Ikatan Dinas Dan Beasiswa PosInd," 24 Desember 2023, n.d., https://www.kompas.com/edu/read/2023/12/24/203000771/beasiswa-pt-pos-indonesia-kuliah-di-ulbi-dengan-ikatan-dinas?utm_source=.com.i

[18] PosInd, "Kampus Pos Indonesia Salurkan Beasiswa Untuk 55 Mahasiswa," Selasa, 8 Juli 2025, 2025, https://www.posindonesia.co.id/id/articles/detail/kampus-pos-indonesia-salurkan-beasiswa-untuk-55-mahasiswa?utm_source=.com.

[19] CDC ULBI, "Pusat Pengembangan Karir Universitas Logistik Dan Bisnis Internasional," n.d., https://cdc.ulbi.ac.id/site/index.

talent pipeline jangka panjang.[20] Penerapan modek rekrutmen ini merupakan hasil evaluasi atas keterbatasan model rekrutmen sebelumnya yang cenderung tradisional, administratif dan kurang adaptif terhadap perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan digital. Alasan penerapan model rekrutmen ini yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja terencana sesuai analisis jabatan, menghadapi tuntutan efisiensi perkembangan zaman yang lebih flaksibel seperti turnover karyawan, pensiun maupun pasar tenaga kerja.[21] Selain itu, penggunaan satu model rekrutmen secara tunggal, baik internal melalui OCR ULBI Internasional maupun eksternal memiliki keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan organisasi secara optimal. Perusahaan memilih *menggabungkan kedua model* karena dinilai mampu mengintegrasikan keunggulan fleksibilitas dari rekrutmen eksternal dengan perencanaan jangka panjang melalui jalur internal, sehingga kebutuhan sumber daya manusia dapat terpenuhi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Efektivitas penerapan *Hybrid Recruitment Model* diukur dengan membandingkannya dengan model rekrutmen sebelumnya. Pada model lama yang cenderung tradisional, proses rekrutmen seringkali memakan waktu karena mengadakan program pelatihan ternecana bila dirasa hasil pelatihan langsung praktek dilapangan kurang maksimal sehingga berpotensi menghasilkan ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan jabatan (*mismatch*).[22] Sementara itu, *Hybrid Recruitment Model* menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi karena tingkat kesiapan kerja lulusan ULBI yang telah dibekali kompetensi spesifik yang dapat meningkatkan ketepatan penempatan (*job fit*), mempercepat pemenuhan kebutuhan tenaga kerja serta menciptakan kesinambungan pasokan sumber daya manusia melalui sistem *talent pipeline*. Di sisi lain, terdapat beberapa kelemahan, seperti tingginya biaya investasi dalam pengembangan pendidikan (ULBI), potensi ketergantungan pada satu sumber

[20] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi," n.d.
[21] ULBI, "Pusat Pengembangan Karir Universitas Logistik Dan Bisnis Internasional."
[22] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi," n.d.

rekrutmen internal serta munculnya persepsi ketidakadilan dari kandidat eksternal jika peluang dianggap tidak seimbang.[23]

Model rekrutmen yang efektif dirancang untuk menjamin kesetaraan kesempatan kerja melalui sistem yang objektif dan berbasis kebutuhan jabatan,[24] dengan menerapkan *job analysis, job description*, dan *job specification*,[25] guna meminimalkan *mismatch* dan meningkatkan produktivitas.[26] Proses rekrutmen, pengembangan karier, dan promosi jabatan harus didasarkan pada kompetensi dan kinerja, bukan faktor personal,[27] prinsip etika, kejujuran, dan transparansi.[28] Penerapan prinsip *Equal Employment Opportunity* (EEO) atau kesempatan kerja yang setara dan perhatian terhadap desain pekerjaan, serta motivasi kerja menjadi instrumen penting dalam menciptakan keadilan yang proporsional,[29] lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis, [30] loyalitas karyawan, [31] di mana perbedaan latar belakang dihargai sebagai kekuatan organisasi.[32]

Sejalan dengan prinsip tersebut, efektivitas model rekrutmen tidak dapat dinilai hanya dari proses seleksi, tetapi harus diuji melalui kinerja karyawan, baik sebelum maupun setelah diberlakukannya kebijakan rekrutmen karyawan.[33] Penilaian kinerja karyawan menjadi instrumen utama untuk menilai sejauh mana sistem rekrutmen yang diterapkan mampu menghasilkan karyawan yang produktif dan berkualitas.[34] Penilaian kinerja dilakukan secara komprehensif melalui

---

[23] Nuzulul Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi" (Ngawi, n.d.).

[24] Tahir et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep Dan Implementasi Terhadap Kesuksesan Organisasi*, 88–92.

[25] Lukman Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Mataram: Sanabil, 2021), 101.

[26] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 319.

[27] R Sabrina and Emilda Sulasmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Emilda Sulasmi, Pertama (Medan: UmsuPress, 2021), 121.

[28] Endah Kuniawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Moh Nasrudin, Pertama (Pekalongan: NEM PT Nasya Expanding Management, 2021), 4–6.

[29] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 105.

[30] Ni Wayan Dian Irmayani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Paramitha Kartika Putri, 1st ed. (Sleman: Deepublish Digital, 2022), 12–13.

[31] J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Boston: Addison-Wesley, 1980), 79.

[32] Anas Khair Prikurnia and Sania Nuraziza, *Model Bisnis Inklusif Untuk Keberlanjutan Ekonomi*, ed. Diana Nur Afni, Pertama (CV Mega Press Nusantara, 2024), 2–4.

[33] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 44.

[34] Novia Ruth Silaen et al., *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 78.

pengukuran kuantitas kinerja, yang mencerminkan pencapaian target dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta kualitas kinerja, yang mencakup mutu hasil kerja, kepatuhan terhadap SOP, dan kemampuan adaptasi tugas sebagai mekanisme evaluatif yang menghubungkan desain rekrutmen dengan capaian kinerja aktual karyawan dalam organisasi.[35]

Disajikan data penilaian kerja rekrutmen karyawan mencakup karyawan lulusan non-ULBI kontrak, karyawan lulusan ULBI dan karyawan lulusan non-ULBI yang diangkat menjadi karyawan tetap pada tahun yang sama. Indikator penilaian kerja yaitu kuantitas, daya tanggap/*Responsiveness*, kompetensi, komunikasi, prosedur pelayanan, kualitas layanan, ketepatan waktu/*timeliness*. Berikut ini disajikan data statistik berupa tabel indikator penilaian kinerja, antara lain:

Table 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan

Periode & Jalur Rekrutmen	**Kuantitas**	**Daya Tanggap**	**Kompetensi**	**Komunikasi**	**Prosedur Pelayanan**	**Kualitas Layanan**	**Ketepatan Waktu/*Timeless***	**Rata-rata**	**Kategori**
Karyawan Kontrak (Sebelum ULBI)	3,65	3,70	3,80	3,60	3,55	3,75	3,55	3,66	Baik
Karyawan Tetap (Setelah ULBI)	3,42	3,30	3,45	3,28	3,20	3,40	3,20	3,32	Cukup

[35] M.M Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan* (Makassar: Cendekia Publisher, 2022), 30.

Karyawan Kontrak Menjadi Tetap (Setelah ULBI)	4,18	4,25	4,30	4,15	4,20	4,27	4,10	4,21	Sangat Baik

Sumber: data olahan

Kinerja karyawan dinilai melalui sejumlah indikator kerja yang terstruktur, meliputi kuantitas (produktivitas, pencapaian target, kecepatan kerja, dan konsistensi output); daya tanggap (kecepatan dan ketepatan respon, inisiatif, kesiapan operasional, serta adaptasi situasional); komunikasi (kejelasan dan ketepatan penyampaian informasi, keterbukaan, kemampuan mendengar aktif, etika dan kesantunan berbahasa, efektivitas komunikasi lintas unit, serta konsistensi informasi dalam pelaksanaan tugas kerja); kompetensi (*job knowledge*, *technical skills*, *functional skills*, *problem solving*, *adaptive competence*, dan *self-learning ability*); prosedur pelayanan (kepatuhan prosedural, ketepatan alur, konsistensi pelayanan, akurasi administratif, keamanan proses, dan disiplin prosedural); kualitas pelayanan (keandalan, ketepatan, kecepatan layanan, etika pelayanan, kepuasan pengguna, konsistensi mutu, dan keadilan pelayanan); serta ketepatan waktu (penyelesaian tugas dan pelayanan sesuai batas waktu, yang mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, efisiensi proses, dan konsistensi penyelesaian pekerjaan).[36]

Penilaian indikator dilakukan melalui pengukuran terhadap setiap aspek yang telah ditetapkan dalam variabel penelitian. Data penilaian indikator tersebut diperoleh dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh seluruh SPV terhadap kinerja staf, baik karyawan lulusan non-ULBI maupun lulusan ULBI dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan operasional. Berdasarkan data di atas, nilai rata-rata per indikator diperoleh dengan menjumlahkan seluruh skor setiap karyawan pada masing-masing struktur indikator, kemudian dibagi sesuai jumlah item

[36] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 67.

penilaian, sehingga data yang disajikan merupakan hasil rata-rata total seluruh karyawan. Hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan kinerja yang jelas antar jalur rekrutmen, di mana karyawan kontrak (sebelum ULBI) memiliki skor 3,66 pada penilaian kinerja kategori "baik", karyawan tetap (setelah ULBI) dengan rata-rata 3,32 kategori "cukup", rekrutmen pasca-ULBI belum sepenuhnya menghasilkan SDM yang siap kerja secara fungsional. Berbeda dari kedua kelompok tersebut, karyawan kontrak yang diangkat menjadi karyawan tetap (setelah ULBI) mencatat kinerja tertinggi dengan rata-rata 4,21 kategori "sangat baik".

Hasil penelitian lapangan di PT Pos Indonesia (Persero) KC Ngawi menunjukkan adanya perbedaan dalam aspek hasil dari proses rekrutmen yang diterapkan. Perusahaan memproyeksikan bahwa karyawan lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional akan memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan karyawan non-ULBI. Namun, berdasarkan data penilaian kinerja yang diukur melalui indikator kinerja yang ditetapkan perusahaan, karyawan non-ULBI justru menunjukkan performa yang relatif lebih baik. Perbedaan ini dipengaruhi oleh tingkat pengalaman kerja yang lebih tinggi pada karyawan non-ULBI, terutama dalam menghadapi beragam karakter pelanggan. Pengalaman tersebut membentuk kemampuan adaptasi dan fleksibilitas yang lebih baik dalam memberikan pelayanan, sehingga mereka cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan di lapangan. Sementara itu, meskipun lulusan ULBI telah dibekali kompetensi secara teoritis dan terstruktur, dalam praktiknya mereka masih memerlukan waktu untuk beradaptasi agar dapat mencapai tingkat kinerja yang optimal.

Di sisi lain, penerapan model rekrutmen karyawan ini juga berpotensi memengaruhi aspek keadilan internal, motivasi kerja, dan dinamika kinerja karyawan. Perbedaan hasil kinerja antara karyawan lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional dan non-ULBI mengindikasikan adanya diferensiasi perlakuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Pos Indonesia (Persero). Diferensiasi tersebut dapat tercermin dalam pemberian tanggung jawab, ekspektasi kinerja, maupun peluang pengembangan karier yang belum sepenuhnya terintegrasi

secara proporsional. Kondisi ini berpotensi memunculkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja serta memengaruhi kinerja individu maupun tim.

Berdasarkan permasalahan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang mendalam mengenai fenomena ini dan menuangkannya dalam bentuk tesis dengan judul *"Model Rekrutmen dan Faktor Pendorong Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia"*. Hal ini bertujuan menganalisis efektivitas kebijakan rekrutmen terhadap kualitas SDM dan kinerja karyawan jalur ULBI dan non-ULBI. Penelitian dilaksanakan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi, Jawa Timur, lingkup wilayah terbatas pada KC Jawa Timur, guna memperoleh gambaran implementasi kebijakan rekrutmen yang representatif.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka peneliti dapat merumuskan pertanyaan penelitian berupa:

1. Bagaimana pelaksanaan model rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia?
2. Apa saja faktor yang melatarbelakangi penerapan model rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia?
3. Bagaimana dampak model rekrutmen PT Pos Indonesia terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan akan tercapainya tujuan yang menjadi landasan dilakukannya penelitian. Diantaranya:

1. Menganalisis model rekrutmen karyawan yang diterapkan PT Pos Indonesia.
2. Mengkaji faktor-faktor yang melatarbelakangi penerapan model rekrutmen karyawan oleh PT Pos Indonesia.
3. Menganalisis dampak model rekrutmen PT Pos Indonesia terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik pada aspek:

1. Aspek Penelitian (Teoritis)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan model rekrutmen karyawan yang berkeadilan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi studi-studi selanjutnya yang menyoroti aspek keadilan dalam proses rekrutmen di perusahaan milik negara (BUMN).

2. Aspek Terapan (Praktis)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Pos Indonesia dalam mengevaluasi dan memperbaiki sistem rekrutmen karyawan agar lebih transparan, adil, dan akuntabel. Demikian, perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap proses rekrutmen yang dilakukan.

3. Aspek Sosial

Penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi para pencari kerja dengan mendorong terciptanya sistem rekrutmen yang memberikan kesempatan yang setara tanpa diskriminasi, sehingga tercipta iklim kerja yang lebih inklusif dan berkeadilan.

E. Penelitian Terdahulu

Penyusunan penelitian ini mengacu pada berbagai penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan akurat. Kajian tersebut dijadikan dasar untuk memperkuat landasan teoretis sekaligus sebagai rujukan dalam mengembangkan penelitian selanjutnya. Oleh karena itu, pada bagian ini dipaparkan sejumlah penelitian terdahulu yang menjadi acuan penting dalam penelitian selanjutnya:

Table 1. 2 Studi Penelitian Terdahulu

No	Identitas Penelitian	Fokus & Metode	Hasil Penelitian	Posisi Penelitian (Persamaan & Perbedaan/Kebaruan)
1	Yulia Susanti dkk. (2024)	Komunikasi & lingkungan kerja; kuantitatif	Komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Sama-sama menelaah faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan PT Pos Indonesia, namun penelitian ini berfokus pada model rekrutmen dan faktor pendorong motivasi kerja sebagai determinan kinerja.
2	Mei Switta Patricia & Hersusetiyati (2022)	Rekrutmen & seleksi Oranger Mobile; kualitatif	Rekrutmen sistematis, digitalisasi meningkatkan efektivitas seleksi	Sama-sama mengkaji rekrutmen di PT Pos Indonesia, tetapi penelitian ini menekankan model rekrutmen secara konseptual dan implikasinya terhadap motivasi serta kinerja karyawan, bukan aspek teknis seleksi semata.
3	Guruh Mulia Widayat dkk. (2023)	Rekrutmen, seleksi, penempatan; kuantitatif	Rekrutmen negatif, seleksi & penempatan positif	Sama-sama membahas rekrutmen dan kinerja karyawan, namun penelitian ini memandang rekrutmen sebagai model strategis yang memengaruhi motivasi kerja, bukan sekadar variabel operasional.
4	Pipin Sukandi & Hani Khoerul Inayah (2024)	SOP rekrutmen & seleksi; kualitatif	Prosedur berjalan sesuai standar	Sama-sama menelaah rekrutmen PT Pos Indonesia, tetapi penelitian ini tidak hanya menilai kesesuaian prosedur, melainkan substansi model rekrutmen dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
5	Nita Juwita Pratiwi & Widya Lelisa Army (2024)	Pengembangan SDM; kualitatif	Pelatihan dan evaluasi meningkatkan kinerja	Sama-sama meneliti faktor internal SDM, namun penelitian ini memfokuskan rekrutmen sebagai fondasi awal pembentukan motivasi dan kinerja, bukan pada tahap pengembangan SDM.
6	Vidha Hastari & Imbron (2024)	Rekrutmen & seleksi; kuantitatif	Seleksi dominan terhadap kinerja	Sama-sama mengkaji hubungan rekrutmen dan kinerja, tetapi penelitian ini memperluas analisis pada model rekrutmen dan faktor motivasi kerja sebagai pendorong kinerja.
7	Khozainul Ulum & M. Dliyaul Muflihin (2020)	Rekrutmen inklusif disabilitas; kualitatif	Rekrutmen strategis dan inklusif penting bagi kinerja	Sama-sama memandang rekrutmen sebagai faktor strategis, namun penelitian ini berfokus pada konteks PT Pos Indonesia dan motivasi kerja karyawan, bukan isu inklusi disabilitas.
8	Asep Mustopa	Inovasi layanan	Inovasi meningkatkan	Sama-sama berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi PT Pos Indonesia, tetapi

	Saputra dkk. (2024)	*O-Ranger;* kualitatif	daya saing organisasi	penelitian ini menitikberatkan model rekrutmen SDM sebagai pendukung kinerja, bukan inovasi layanan.
9	Sinta Mawarsari dkk. (2024)	Motivasi, kompensasi, disiplin; kuantitatif	Seluruh variabel berpengaruh signifikan	Sama-sama menempatkan motivasi sebagai pendorong kinerja, namun penelitian ini menekankan model rekrutmen sebagai faktor struktural pembentuk motivasi kerja.
10	Yuniar Pratiwi dkk. (2023)	Kompetensi, budaya, karier; kuantitatif	Berpengaruh positif terhadap kinerja	Sama-sama mengkaji faktor internal SDM, tetapi penelitian ini berfokus pada model rekrutmen dan motivasi kerja, bukan kompetensi dan budaya organisasi.
11	R. Achmad Drajat Aji & Rachel Reyzak (2021)	Kompensasi & pengembangan karier; kuantitatif	Berpengaruh positif terhadap kinerja	Sama-sama meneliti faktor internal kinerja, namun penelitian ini memposisikan rekrutmen sebagai faktor awal pembentuk kinerja karyawan.
12	Lalu Abdul Majid & Choirun Nisful Laili (2025)	Kepuasan & motivasi; kuantitatif	Berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Sama-sama meneliti motivasi kerja karyawan PT Pos Indonesia, tetapi penelitian ini mengkaji sumber motivasi dari model rekrutmen, bukan dari kepuasan kerja.
13	Deny Sudrajat dkk. (2022)	Motivasi & lingkungan kerja; kuantitatif	Berpengaruh signifikan	Sama-sama membahas motivasi kerja, namun penelitian ini menekankan model rekrutmen sebagai faktor struktural pendorong motivasi dan kinerja.
14	Mario Julius & Astra Gracia Flower (2024)	Motivasi & disiplin kerja; kuantitatif	Motivasi dominan memengaruhi kinerja	Sama-sama mengkaji motivasi kerja, tetapi penelitian ini menempatkan model rekrutmen sebagai antecedent motivasi kerja.
15	Indana Yuris Maulidiyah dkk. (2025)	Budaya, motivasi, kepemimpinan; PLS-SEM	Motivasi signifikan terhadap kinerja	Sama-sama membahas motivasi kerja, namun penelitian ini memfokuskan model rekrutmen sebagai faktor struktural, tanpa variabel mediasi kepuasan kerja.
16	Iman Syatoto (2022)	Disiplin & motivasi; kuantitatif	Berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Sama-sama meneliti motivasi kerja, tetapi penelitian ini memperluas kajian dengan model rekrutmen sebagai faktor pendorong kinerja karyawan.

Sumber: Data olahan

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai realitas sosial tanpa mengandalkan prosedur statistik atau teknik kuantifikasi.[37] Pendekatan ini berfokus pada proses, pola makna, serta karakteristik struktural dari fenomena yang dikaji,[38] Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya mengkaji secara komprehensif penerapan *Hybrid Recruitment Model* berupa rekrutmen eksternal dan dan *On-Campus Recruitment* (OCR) ULBI, serta mengevaluasi sejauh mana model tersebut mencerminkan prinsip keadilan internal bagi karyawan lulusan ULBI dan non-ULBI yang memiliki status kepegawaian dan beban kerja yang relatif setara. Fokus penelitian diarahkan pada eksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan terkait perbedaan sistem insentif, kesempatan pengembangan kompetensi, dan fasilitas kerja, serta implikasinya terhadap motivasi kerja dan dinamika kinerja karyawan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian lapangan *(field research),* yakni penelitian yang dilakukan secara langsung dalam konteks kehidupan nyata guna mengkaji fenomena sosial dalam lingkungan alaminya.[39] Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung proses-proses sosial melalui interaksi dan komunikasi dengan subjek penelitian.[40] Dalam konteks penelitian kualitatif, penelitian lapangan bertujuan menghasilkan data yang dianggap sebagai fakta atau informasi yang relevan dengan topik kajian, meliputi subjek penelitian, pelaku, aktivitas, serta lokasi yang menjadi fokus observasi.[41]

---

[37] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humaika, 2014), 36.

[38] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif Dan Kualitatif* (Yogyakarta: Erlangga, 2013), 61.

[39] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 40.

[40] Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenadamedia Groub, 2014), 12.

[41] Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2018), 12.

Penelitian ini dikategorikan sebagai *Islamic Economic Research* dengan objek penelitian berupa praktik model rekrutmen karyawan pada sektor riil. Penelitian ditetapkan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi, Jawa Timur, yang membawahi 16 Kantor Cabang Pembantu (KCP) sebagai representasi dan kemudahan akses untuk menggali data tentang kebijakan model rekrutmen karyawan, serta mengevaluasi sejauh mana proses rekrutmen tersebut mencerminkan prinsip keadilan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT Pos Indonesia di Gedung Graha Pos, Jl. Banda No. 30, Kota Bandung, Jawa Barat.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian berfungsi untuk membatasi ruang lingkup objek yang akan dikaji, sehingga fokus penelitian menjadi lebih terarah dan mendalam.[42] Penelitian ini dilaksanakan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi, Jawa Timur karena merepresentasikan implementasi kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT Pos Indonesia yang berlokasi di Gedung Graha Pos Indonesia, Jl. Banda No. 30, Kota Bandung, Jawa Barat dan kemudahan akses bagi peneliti dalam mengumpulkan data secara langsung dari lapangan, khususnya yang berkaitan dengan model rekrutmen karyawan.

4. Sumber Data

Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ialah sumber data primer dan sumber data sekunder,[43] penelitian menggunakan sumber data primer hasil dari wawancara dengan karyawan non-ULBI, karyawan lulusan ULBI PT Pos Indonesia KC Ngawi yang merepresentasikan implementasi kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT Pos Indonesia yang berlokasi di Gedung Graha Pos Indonesia, Jl. Banda No. 30, Kota Bandung, Jawa Barat. Adapun data sekunder atau penunjang penelitian sumber data seperti dokumentasi, foto produk dan lainya sebagai tambahan data. Hal tersebut dilakukan

---

[42] Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 13.

[43] Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 202.

dengan harapan akan mendapatkan data yang akurat, terfokus sesuai dengan tujuan dari penelitian.

5. Kehadiran Peneliti

Kehadiran Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang berfungsi untuk menentukan arah, fokus, serta pemahaman terhadap situasi penelitian secara menyeluruh.[44] Kehadiran peneliti di lapangan menjadi hal yang esensial, mengingat pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui teknik observasi dan wawancara mendalam untuk memperoleh informasi terkait model rekrutmen karyawan. Penulis berperan sebagai penggali data secara langsung di lapangan tentang rekrutmen karyawan.

6. Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dari suatu penelitian adalah memperoleh data yang valid dan reliabel, sehingga proses pengumpulan data menjadi tahapan yang sangat esensial dalam keseluruhan rangkaian penelitian.[45] Peneliti menerapkan beragam strategi pengumpulan data yang dirancang untuk saling melengkapi satu sama lain guna meningkatkan akurasi dan ketepatan hasil penelitian. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

a. Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung suatu peristiwa, aktivitas, atau fenomena yang menjadi objek penelitian, serta mencatatnya secara sistematis dan terperinci tanpa melakukan intervensi terhadap objek yang diamati.[46] Peneliti menggunakan observasi non-partisipatif, yang mana penelitian dilakukan secara independen mengamati secara langsung berbagai aktivitas dan dinamika yang berkaitan dengan proses rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia. Observasi ini memungkinkan Peneliti untuk memperoleh data empiris mengenai situasi kerja, mekanisme rekrutmen, serta interaksi antara pihak manajemen dan

[44] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 117.
[45] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 73.
[46] Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 104.

calon karyawan secara objektif. Aktivitas observasi dilakukan secara sistematis, disertai pencatatan tertulis dan dokumentasi visual sebagai bagian dari upaya memperkaya data yang dikumpulkan.

b. Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui interaksi verbal dalam bentuk dialog terarah antara peneliti dan informan, dengan fokus pada topik atau permasalahan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.[47] Dalam studi ini, peneliti menerapkan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu suatu bentuk wawancara mendalam yang memberikan ruang fleksibilitas bagi informan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, serta gagasannya secara lebih terbuka dan luas dibandingkan dengan wawancara terstruktur.[48] Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali secara mendalam berbagai aspek yang berkaitan dengan implementasi prinsip keadilan dalam model rekrutmen, hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta harapan terhadap sistem rekrutmen yang ideal dan berkelanjutan.

c. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui penelaahan berbagai sumber tertulis maupun visual, seperti arsip, catatan harian, dokumen resmi, serta foto-foto kegiatan. Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk mendukung dan melengkapi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.[49] Peneliti mengumpulkan dokumentasi berupa foto-foto kegiatan operasional di lapangan, termasuk proses kerja karyawan, tahapan seleksi, serta bahan-bahan yang digunakan dalam kegiatan produksi. Informasi visual ini berfungsi sebagai bukti empiris yang memperkuat temuan lapangan serta memberikan gambaran konkret mengenai implementasi model rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia.

---

[47] Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori&Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 44.

[48] Imam Gunawan, 160.

[49] Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis* (Jakarta: Rajawali Press, 2000), 102.

7. Teknik Pengecekan Keabsahan

Keabsahan data merupakan proses verifikasi atau pemeriksaan terhadap data yang diperoleh guna memastikan bahwa penelitian memenuhi standar ilmiah serta untuk menguji validitas dan kredibilitas data yang dikumpulkan.[50] Dalam penelitian ini, keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi, yaitu pendekatan validasi data melalui berbagai sumber, metode, dan waktu yang berbeda.[51] Tujuannya adalah untuk meningkatkan akurasi dan keandalan hasil penelitian.[52] Adapun jenis triangulasi yang digunakan meliputi:[53]

a. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan menganalisis data yang diperoleh dari berbagai informan.[54] Dalam konteks ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan PT Pos Indonesia untuk mengonfirmasi kesesuaian jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Selanjutnya, hasil wawancara tersebut diverifikasi melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja karyawan serta proses pelaksanaan strategi rekrutmen yang berlaku di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih objektif dan menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti.
b. Triangulasi teknik dilakukan dengan menerapkan dua atau lebih metode pengumpulan data yang berbeda terhadap narasumber yang sama, guna memastikan konsistensi dan validitas informasi yang diperoleh.[55] Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan kombinasi metode wawancara dan observasi terhadap narasumber yang terdiri dari karyawan karyawan non-ULBI dan karyawan lulusan ULBI. Melalui wawancara, peneliti menggali pandangan dan pengalaman narasumber mengenai sistem rekrutmen yang berlaku, sedangkan melalui observasi, peneliti mengamati langsung pelaksanaan proses kerja dan dinamika rekrutmen di lapangan. Penggunaan lebih dari satu teknik

[50] Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*, 43.
[51] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 36.
[52] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 61.
[53] Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif*, 55.
[54] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 49.
[55] Lexy J Moleong, 50.

terhadap subjek yang sama bertujuan untuk memperkuat validitas data dan menghasilkan interpretasi yang lebih komprehensif.

8. Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari lapangan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif.[56] Teknik ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan karakteristik objek penelitian, yakni sistem rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia.[57] Data diperoleh melewati wawancara dan observasi PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi, Jawa Timur, hasil representasi implementasi kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT Pos Indonesia yang berlokasi di Gedung Graha Pos Indonesia, Jl. Banda No. 30, Kota Bandung, Jawa Barat. Reduksi data merujuk. Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu:[58]

a. Reduksi data merupakan tahap awal dalam pengolahan data, yaitu dengan menyaring, menyederhanakan, dan memilih data mentah dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, agar hanya informasi yang paling relevan dengan fokus penelitian yang dipertahankan. Dalam konteks penelitian ini, data yang direduksi meliputi hasil wawancara dengan dengan karyawan non-ULBI, karyawan lulusan ULBI dan hasil observasi langsung lapangan.
b. Penyajian data yaitu penyusunan informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi deskriptif yang terstruktur. Penyajian ini dilakukan agar data lebih mudah dipahami dan dianalisis, serta untuk menggambarkan keterkaitan antar-temuan secara logis dan sistematis.[59]
c. Tahap akhir dalam proses penelitian adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi, di mana peneliti merumuskan kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis secara menyeluruh. Kesimpulan ini merupakan hasil interpretasi terhadap temuan di lapangan dan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Verifikasi dilakukan untuk memastikan bahwa kesimpulan yang

[56] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 58.
[57] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 120.
[58] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 59.
[59] Subana, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 54.

diperoleh bersifat valid, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

9. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan proses sistematis dalam mengelola dan menginterpretasi data dengan cara menyusun, mengorganisasikan, serta mengelompokkan informasi ke dalam satuan-satuan yang lebih terstruktur. Proses ini mencakup penyusunan sintesis data, pencarian pola, pengidentifikasian aspek-aspek penting, serta penetapan temuan-temuan yang dapat disajikan sebagai dasar dalam menjawab rumusan masalah penelitian.[60] Penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis induktif, yaitu pendekatan yang dimulai dari penelaahan data yang bersifat khusus, untuk kemudian disusun menjadi kesimpulan umum berdasarkan pola atau kecenderungan yang ditemukan di lapangan.[61]

Data yang dianalisis berasal dari hasil wawancara dengan dengan karyawan non-ULBI, karyawan lulusan ULBI dan hasil observasi langsung terhadap pelaksanaan proses rekrutmen di lingkungan kerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi model rekrutmen dan prinsip keadilan yang menyertainya.

[60] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 78.
[61] Lexy J Moleong, 122.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam upaya mempermudah dan memberikan gambaran yang jelas terkait penelitian ini, maka pembahasan akan dilakukan secara komprehensif dan sistematik dengan membagi menjadi beberapa bab sebagaimana berikut:

Bab I, Pendahuluan. Dalam bab ini dipaparkan mengenai permasalahan yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian, konteks penelitian, tujuan penelitian dilakukan, kegunaan dari hasil penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika penulisan penelitian yang telah disesuaikan dengan pedoman.

Bab II, Tinjauan Pustaka. Bab ini terdiri dari landasan teori dan kajian penelitian terdahulu. Landasan teori yang digunakan ialah teori manajemen sumber daya manusia dan sumber daya insani, teori rekrutmen karyawan, teori hubungan manajemen sumber daya insani (MSDI) dengan kinerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan rekrutmen karyawan secara adil dan inklusif.

Bab III, Analisis Hasil Penelitian. Bab ini berisi hasil penelitian mengaitkan temuan lapangan dengan teori dan penelitian terdahulu secara kritis untuk menilai kesesuaian dengan kerangka konseptual serta implikasi kebijakan yang muncul. Fokus pembahasan mencakup pelaksanaan rekrutmen karyawan di PT Pos Indonesia. Data dianalisis secara tematik ditinjau Manajemen Sumber Daya Insani yang relevan dengan fokus penelitian, serta merumuskan solusi terhadap pelaksanaan rekrutmen karyawan yang disusun berbasis sintesis antara data empiris PT Pos Indonesia, teori MSDI, dan kebutuhan transformasi kelembagaan.

Bab IV, Analisis Hasil Penelitian. Bab ini memaparkan hasil penelitian mengaitkan temuan lapangan dengan teori dan penelitian terdahulu secara kritis untuk menilai kesesuaian dengan kerangka konseptual serta implikasi kebijakan yang muncul. Fokus pembahasan Fokus pembahasan mencakup faktor-faktor yang melatarbelakangi pelaksanaan rekrutmen karyawan di PT Pos Indonesia. Data dianalisis secara tematik dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Insani serta dirumuskan solusi strategis terhadap faktor-faktor tersebut dengan menekankan pendekatan yang sistemik, adaptif, dan berkelanjutan.

Bab V, Analisis Hasil Penelitian. Bab ini memaparkan hasil penelitian mengaitkan temuan lapangan dengan teori dan penelitian terdahulu secara kritis untuk menilai kesesuaian dengan kerangka konseptual serta implikasi kebijakan yang muncul. Fokus pembahasan mencakup dampak pelaksanaan rekrutmen karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia. Data dianalisis dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Insani terakit rekrutmen dapat memengaruhi kinerja karyawan, serta dirumuskan solusi kebijakan dan manajerial terhadap dampak pelaksanaan rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Bab VI, Penutup. Bab ini menerangkan tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan merangkum temuan utama terkait dampaknya terhadap kinerja karyawan. Saran diberikan sebagai rekomendasi praktis bagi manajemen dan arahan penelitian lanjutan, dengan tujuan memperbaiki kebijakan dan memperkaya kajian ilmiah.

BAB II

MANAJEMEN REKRUTMEN SUMBER DAYA INSANI

A. Latar Teori dan Argumen Pemilihan Teori

Perkembangan istilah rekrutmen menunjukkan pergeseran besar dalam teori manajemen. Rekrutmen dipandang sebagai bagian dari *employment management* yang bersifat administratif.[1] Pada masa *personnel management*, istilah ini berkembang menjadi proses penarikan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan jabatan.[2] Teori *human relations* (1930–1950) memperluas makna rekrutmen sebagai upaya menemukan individu yang sesuai dengan budaya organisasi.[3] Memasuki era *human resource management* (1980-an), rekrutmen diposisikan sebagai strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif.[4] Perkembangan terbaru memperkenalkan istilah *strategic recruitment* dan *talent acquisition*, dengan penekanan pada kompetensi, orientasi jangka panjang, serta pemanfaatan teknologi digital dan kecerdasan buatan.[5] Rekrutmen kini telah berevolusi dari sekadar administrasi menjadi instrumen strategis pengelolaan SDM modern.[6]

Rekrutmen awalnya dipengaruhi oleh pemikiran *scientific management* Frederick W. Taylor (1911) yang menekankan seleksi ilmiah untuk efisiensi tenaga kerja.[7] Elton Mayo (1933) kemudian menambahkan aspek hubungan manusiawi dalam pemilihan dan *penempatan*.[8] Edwin B. Flippo (1984) memperluas rekrutmen menjadi proses sistematis dari perencanaan hingga seleksi.[9] Pada era manajemen

---

[1] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Indeks*, 10th ed. (Jakarta, 2015), 8–10.

[2] Edwin B Flippo, *Personnel Management, 6th Edition* (New York: McGraw-Hill, 1984), 92–95.

[3] Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933), 46–49.

[4] Robert L Mathis and John H Jackson, *Human Resource Management*, 14th ed. (Boston: Cengage Learning, 2011), 5–7.

[5] John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, 4th ed. (London: Routledge, 2017), 12–15.

[6] Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. (London: Kogan Page, 2014), 22–25.

[7] Frederick W Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911), 17–21.

[8] Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 46–49.

[9] Flippo, *Personnel Management, 6th Edition*, 92–95.

SDM modern, Gary Dessler (2015) memandang rekrutmen sebagai strategi untuk keunggulan kompetitif organisasi.[10] Perkembangan terbaru ditandai John Storey (2017) dengan perspektif kritis dan Michael Armstrong (2014) yang menyoroti peran digitalisasi serta *talent acquisition*.[11] Dalam konteks Indonesia, *Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI)* karya Kartawan, Lina Marlina dan Susanto, membahas pengelolaan SDM dalam perspektif Islam mencakup seluruh proses manajemen, dari perencanaan hingga pemberhentian, dengan penekanan pada nilai spiritual, etika, dan amanah. Istilah *sumber daya insani* digunakan untuk menegaskan pentingnya keadilan, transparansi, dan pengembangan SDM berbasis nilai Islam, khususnya dalam praktik rekrutmen.[12]

Teori rekrutmen lahir dari dinamika sosial dan industrial sejak awal abad ke-20. Revolusi Industri *mendorong* kebutuhan tenaga kerja terampil, sehingga Frederick W. Taylor melalui *The Principles of Scientific Management* (1911) menekankan pentingnya seleksi ilmiah.[13] Selanjutnya, penelitian Hawthorne Studies (1924–1932) oleh Elton Mayo menunjukkan bahwa motivasi dan hubungan kerja juga berpengaruh pada efektivitas rekrutmen.[14] Pasca Perang Dunia II, Edwin B. Flippo dalam *Personnel Management* (1984) memperluas konsep rekrutmen sebagai bagian integral manajemen tenaga kerja.[15] Di era globalisasi dan ekonomi berbasis pengetahuan, rekrutmen berkembang menjadi *talent acquisition*, seperti dijelaskan Armstrong dalam *A Handbook of Human Resource Management Practice* (2014).[16]

Pemilihan teori Kartawan tentang Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dalam menganalisis praktik rekrutmen karyawan di PT Pos Indonesia. Pertama,

---

[10] Gary Dessler, *Human Resource Management, Edisi 10* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2015), 8–10.

[11] John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, 22–25.

[12] Kartawan, Lina Marlina, and Agus Susanto, merupakan akademisi yang turut mengembanhkan teori rekrutmen. mereka menuangkannnya dalam buku berjudul Manajemen Sumber Daya Insani yang diterbitkan di Tasikmalaya oleh LPPM Universitas Siliwangi pada tahun 2018

[13] Eric Hobsbawm, *Industry and Empire: From 1750 to the Present Day* (London: Penguin, 1999), 142–45.

[14] Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 17–21.

[15] Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 46–49.

[16] Flippo, *Personnel Management, 6th Edition*, 92–95.

teori MSDI menekankan dimensi spiritual, moral, dan tanggung jawab sosial manusia, sehingga mampu menilai rekrutmen tidak hanya dari aspek teknis, tetapi juga dari nilai keadilan dan amanah yang relevan dengan konteks PT Pos Indonesia sebagai BUMN. Kedua, teori ini menekankan pentingnya menempatkan manusia sebagai khalifah di bumi, yang sejalan dengan kebutuhan PT Pos Indonesia untuk membangun SDM yang berintegritas, bukan sekadar memenuhi target transaksi. Ketiga, pendekatan MSDI berorientasi pada pengembangan potensi karyawan secara utuh, sehingga cocok untuk menganalisis ketimpangan antara jalur ULBI dan non-ULBI. Keempat, teori ini menekankan prinsip keseimbangan antara kompetensi dan moralitas, yang relevan untuk mengkritisi praktik pengupahan berbasis target. Kelima, MSDI menempatkan aspek keadilan dalam kesempatan karier sebagai bagian dari tanggung jawab organisasi, sehingga mampu mengkaji problem kecemburuan dan ketidaksetaraan dalam sistem rekrutmen PT Pos Indonesia.

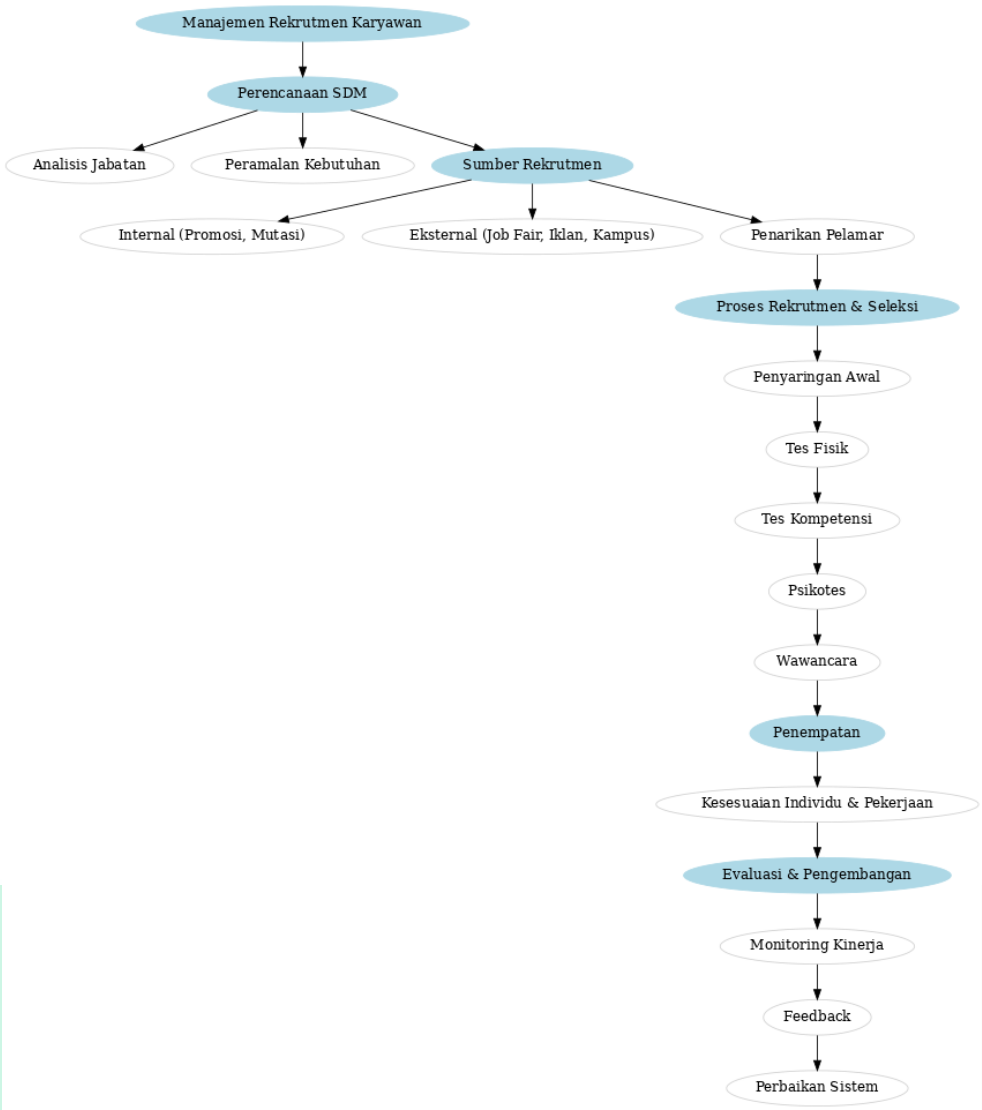
B. Deskripsi Manajemen Rekrutmen

Untuk menjelaskan teori manajemen rekutmen sumber daya insani yang ditulis oleh Kartawan, Lina Marlina, Agus Susanto, Penulis perlu menyusun dalam subbab berikut:

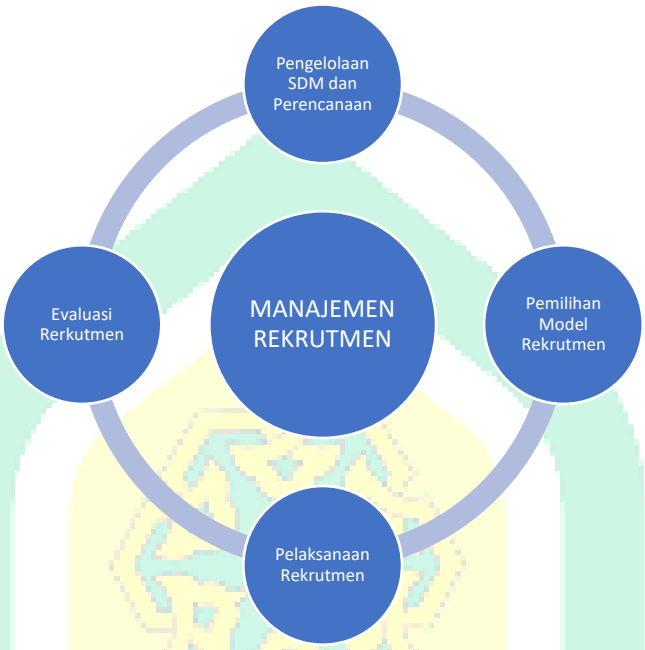
1. Konsep Teori

Konsep *Manajemen Sumber Daya Insani* (MSDI) menekankan dimensi Islam, dengan menempatkan aspek amanah, moral, dan spiritual sebagai kriteria utama dalam proses rekrutmen, sehingga menegaskan bahwa rekrutmen tidak hanya soal kompetensi, tetapi juga integritas dan nilai etis.[17] Berikut ini terdapat peta konsep manajemen rekrutmen karyawan:

[17] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 70.



Gambar 2. 1 Peta Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 2. 2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan peta konsep di atas, manajemen rekrutmen memiliki empat tahapan utama yang saling berhubungan dalam satu rangkaian proses. Pertama, pengelolaan SDM dan perencanaan yaitu tahap awal di mana organisasi melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi, agar sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Kedua, Pemilihan model rekrutmen di mana organisasi menentukan jalur dan metode rekrutmen yang akan digunakan, misalnya internal, eksternal, atau gabungan keduanya, termasuk strategi berbasis kampus atau digital. Tahap ketiga, pelaksanaan rekrutmen yaitu implementasi nyata berupa pengumuman lowongan, penyaringan administrasi, seleksi kompetensi, wawancara, hingga penentuan kandidat yang diterima. Terakhir, Evaluasi Rekrutmen yang berfungsi untuk menilai sejauh mana proses yang dilakukan efektif dan efisien, serta mengidentifikasi kekurangan yang perlu diperbaiki. Hasil evaluasi ini menjadi umpan balik bagi perencanaan rekrutmen berikutnya sehingga membentuk siklus manajemen rekrutmen yang berkesinambungan.

Tahapan pengelolaan SDM dan perencanaan merupakan berfungsi sebagai landasan strategis yang menjamin kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan SDM. Proses ini diawali dengan analisis kebutuhan SDM untuk menentukan jumlah, kualifikasi, dan kompetensi yang dibutuhkan. Selanjutnya dilakukan perkiraan (*forecasting*) dengan mempertimbangkan faktor internal seperti turnover, promosi, dan pensiun, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan regulasi. Hasil perkiraan menjadi dasar dalam perencanaan strategi rekrutmen, baik melalui jalur internal maupun eksternal. Untuk memperjelas kebutuhan, disusun *job description* yang memuat uraian tugas serta *job specification* yang menetapkan kualifikasi yang diperlukan. Tahap berikutnya adalah penyusunan anggaran SDM guna mengalokasikan biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi. Seluruh proses ini ditutup dengan koordinasi dan penetapan rencana bersama manajemen, sehingga menghasilkan perencanaan final yang siap diimplementasikan.

Pada tahap pemilihan model rekrutmen merupakan tahap strategis yang menentukan efektivitas proses perekrutan. Tahap ini diawali dengan identifikasi kebutuhan organisasi, yaitu menyesuaikan jenis posisi dan kompetensi yang dibutuhkan dengan tujuan perusahaan. Selanjutnya dilakukan penentuan sumber rekrutmen, yang dapat berasal dari internal organisasi (promosi, mutasi, rotasi) maupun eksternal (iklan lowongan, kerja sama dengan lembaga pendidikan, agen tenaga kerja, hingga rekrutmen berbasis digital). Tahap berikutnya analisis kelebihan dan keterbatasan setiap model, baik dari aspek biaya, waktu, maupun kualitas kandidat. Berdasarkan analisis tersebut, organisasi melakukan pemilihan model rekrutmen yang paling relevan dengan kebutuhan dan strategi jangka panjang. Setelah model dipilih, dilakukan penetapan metode operasional yang mengatur teknis pelaksanaan, seperti mekanisme seleksi awal, media publikasi lowongan, serta standar evaluasi kandidat.

Proses pelaksanaan rekrutmen dimulai dari pendaftaran, yaitu tahap awal di mana calon pelamar menyerahkan kelengkapan dokumen dan persyaratan administrasi sebagai bentuk minat untuk mengikuti seleksi. Dokumen tersebut kemudian diverifikasi dalam tahap pemberkasan, guna memastikan kesesuaian

dengan persyaratan yang telah ditentukan, baik terkait kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, maupun kelengkapan administratif lainnya. Pelamar yang lolos pemberkasan selanjutnya mengikuti serangkaian seleksi, meliputi penyaringan awal, tes kompetensi, tes fisik, psikotes, dan wawancara. Setiap tahapan seleksi berfungsi sebagai instrumen penyaring untuk menilai aspek kemampuan, kepribadian, serta kecocokan pelamar dengan kebutuhan jabatan. Setelah melalui tahapan seleksi, kandidat terbaik akan masuk ke tahap penempatan, yaitu penentuan posisi kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan hasil seleksi. Proses ini berakhir pada tahap penerimaan, di mana pelamar resmi dinyatakan sebagai karyawan dan mulai menjalani masa orientasi atau pelatihan dasar sesuai kebijakan organisasi

Evaluasi rekrutmen merupakan tahap terakhir dalam manajemen rekrutmen yang berfungsi menilai efektivitas seluruh rangkaian proses perekrutan. Tahap ini diawali dengan monitoring kinerja karyawan baru, untuk mengetahui sejauh mana hasil rekrutmen mampu menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Selanjutnya dilakukan *feedback*, baik dari karyawan baru maupun atasan langsung, guna memperoleh informasi mengenai kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan. Hasil *feedback* ini menjadi dasar dalam melakukan analisis kelemahan dan kelebihan sistem rekrutmen. Tahap akhir berupa perbaikan sistem, yaitu penyesuaian kebijakan, prosedur, maupun instrumen seleksi agar proses rekrutmen berikutnya lebih efektif, efisien, dan sesuai kebutuhan organisasi.

2. Definisi-Definisi

Secara umum, manajemen adalah proses mengelola, mengatur, dan mengarahkan sumber daya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[18] Manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan strategi tertentu untuk mencapai

[18] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 35.

tujuan organisasi, seperti membangun loyalitas dan keterlibatan.[19] **S**umber daya manusia adalah seluruh individu memiliki peran penting dalam mewujudkan keberlanjutan melalui kemampuan, keterampilan, dan kesadaran lingkungan yang dimiliki.[20] Sedangkan manajemen sumber daya manusia yaitu sistem pengelolaan tenaga kerja yang mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta evaluasi kinerja guna menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan berkarakter.[21]

Dalam konteks sumber daya insani, manajemen tidak hanya menekankan aspek teknis dan material, tetapi juga memasukkan nilai-nilai *moral*, spiritual, dan teladan,[22] sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas sesuai nilai-nilai Islam.[23] aSumber daya insani adalah terjemahan dari *human resource*, yang dalam istilah umum disebut sumber daya manusia. Kata "insani" merujuk pada istilah *al-insân* dalam Al-Qur'an surat Al-Insân (ke-76), yang berarti manusia sebagai lawan dari *al-jinn*. Sumber daya insani dipahami sebagai manusia yang dikelola bukan hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai makhluk beriman yang memiliki nilai spiritual, etika, dan akhlak.[24]

Manajemen sumber daya insani adalah pengelolaan manusia dengan menjadikan praktik Nabi Muhammad SAW sebagai model (*prophetic model*). Model ini berkarakter nubuwwat, yaitu kepemimpinan dan pengelolaan yang

---

[19] Ni`matul Fitria Mukaromah et al., "Strategi Manajemen Relawan Berbasis Kesejahteraan Dan Keterlibatan Untuk Membangun Loyalitas Relawan Bankziska," *Journal of Economics, Law, and Humanities* 4, no. 2 (2025), https://doi.org/https://doi.org/10.21154/jelhum.v4i2.5196.

[20] Andini Lestari and Luhur Prasetyo, "Human Resource Development to Achieve Agricultural Sustainability in Bubakan Village, Tulakan District, Pacitan Regency," *Jurnal Proceeding of Annual International Conference on Islamic Economics (AICIE)* 2, no. 1 (2023): 315–27, https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=iDy9M1AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iDy9M1AAAAAJ:WA5NYHcadZ8C.

[21] Nina Agustina Fajriah, Aji Damanuri, and Ely Masykuroh, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendamping Proses Produk Halal (P3H) Di Universitas Ary Ginanjar: Pendekatan Terpadu IQ, EQ, Dan SQ," *Jurnal Kreasi Ekonomi Nusantara* 6, no. 4 (2025): 92–100, https://ejurnals.com/ojs/index.php/jken/article/view/3838/4676.

[22] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 15.

[23] Achmad Arfinanto Arsyadani and Aji Damanuri, "Strategi Manajemen Sumber Daya Insani BPRS Rentenir, Tebuireng Jombang Dalam Menangkal Praktik Tradisional, Di Pasar," *Jurnal Ilmiah Ekonomi* 1, no. 4 (2025): 2104–14, https://doi.org/doi.org/10.63822/npzx3j51.

[24] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 18.

berlandaskan wahyu Allah SWT, yang telah terbukti relevan dan efektif lebih dari empat belas abad yang lalu.[25] Manajemen sumber daya manusia memiliki sejumlah istilah serupa, antara lain manajemen personalia (*personnel management*), manajemen kepegawaian (*personnel management*), manajemen perburuhan (*labor management*), manajemen ketenagakerjaan (*manpower management*), administrasi kepegawaian (*employee management*), hubungan industrial (*industrial relation management*), dan manajemen modal manusia (*human capital management*)[26] Sumber daya insani, berasal dari konsep *al-insân al-kâmil* yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW, menggambarkan manusia sebagai makhluk sempurna dengan dimensi jasmani, rohani, akal, moral, serta peran sebagai khalîfah di bumi.[27] Kesempurnaan ini dicapai melalui ketaatan pada hukum, penguasaan diri, dan kesadaran akan tanggung jawab spiritual serta sosial.[28]

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya insani yang bertujuan memperoleh calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan. Rekrutmen dilakukan melalui proses yang sistematis, dimulai dari analisis pekerjaan (*job analysis*), perancanaan pekerjaan (*job design*), hingga penyusunan deskripsi pekerjaan (*job description*).[29] Rekrutmen adalah proses menarik, menemukan, dan menentukan pelamar yang kompeten untuk mengisi kebutuhan organisasi.[30] Proses ini dimulai dari pencarian pelamar hingga terkumpulnya lamaran yang kemudian diseleksi. Singkatnya, rekrutmen merupakan kegiatan terencana untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas guna menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan.[31] Oleh karena itu, rekrutmen bukanlah aktivitas spontan, melainkan upaya terencana untuk mendapatkan sumber daya insani yang berkualitas, baik dari segi pengetahuan,

---

[25] Kartawan, Marlina, and Susanto, 68.

[26] Michael Amstrong, *The Art of HRD; Strategic Human Resource Management a Guide to Action, Alih Bahasa Ati Cahayani; Manajemen Sumber Daya Manusia; Stratejik Panduan Praktis Untuk Bertindak* (Jakarta: .Gramedia, 2003), 4.

[27] M Shihab Quraish, *Wawasan Al-Quran; Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 2007), 369.

[28] Kafrawi Ridwan, *Ensiklopedi Islam* (Jakarta: Ichtiar Baru van Hoeve, 1999), 227–28.

[29] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 70.

[30] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 97.

[31] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 78.

keterampilan, maupun sikap mental, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.[32]

Setelah tahap rekrutmen dilaksanakan, melanjutkan ke proses seleksi berkas yang mana proses pemilihan individu paling tepat dari sejumlah pelamar untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi, berdasarkan kecocokan antara jenis serta tingkat kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan organisasi.[33] Ketidaksesuaian antara kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan baik karena terlalu tinggi *(overqualified)* maupun terlalu rendah *(underqualified)* berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dan meningkatkan risiko turnover, baik secara sukarela maupun tidak. Perusahaan yang berhasil merekrut karyawan berkualitas tinggi akan memperoleh keuntungan yang signifikan dalam jangka panjang. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi.[34]

Manajemen kinerja adalah proses terpadu dan berkelanjutan berbasis *management by objectives* untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kesepakatan sasaran, standar, dan kompetensi, serta sebagai dasar penilaian, *pemberian* imbalan, dan pengembangan SDM.[35] Kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok yang mencerminkan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara kuantitatif dan kualitatif sesuai tugas, tanggung jawab, serta prinsip legal dan etika.[36]

3. Manajemen dan Teknis Rekrutmen Karyawan

Sumber daya insani berupa manusia utuh yang memiliki kesempurnaan jasmani, rohani, akal, dan moral, serta tanggung jawab sosial sebagai khalîfah di bumi, sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.[37] Kesempurnaan

---

[32] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 100.
[33] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 59.
[34] Joseph J Martocchhio and Wayne R Mondy, *Human Resource Management Fourteenth Edition* (Essex: Pearson Education Limited, 2016), 456.
[35] Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori Dan Penerapannya*, 1–3.
[36] Moeherio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 2012, 60–62.
[37] Quraish, *Wawasan Al-Quran; Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*, 369.

manusia dicapai melalui ketaatan terhadap hukum sebagai landasan moral dan normatif, penguasaan diri sebagai manifestasi tertinggi dari kesadaran personal dan pencapaian peran sebagai khalîfah ilahi.[38] Sumber daya insani menekankan nilai moral, spiritual, dan tanggung jawab manusia sebagai khalîfat, sedangkan sumber daya manusia bersifat konvensional tanpa dasar nilai keagamaan.[39] Manajemen sumber daya insani (MSDI) membentuk kualitas input sumber daya manusia dan berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi, motivasi kerja, serta kinerja organisasi sebagai bagian dari pembangunan human capital berbasis kebutuhan organisasi.[40]

Secara internal, rekrutmen dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi atau lembaga.[41] Sementara itu, rekrutmen eksternal dilakukan dengan mencari tenaga kerja dari luar lingkungan organisasi. Berikut ini penjelasan rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal secara detail, yaitu:[42]

a. Rekrutmen Internal dalam Perspektif Islam

Rekrutmen internal dalam Islam bertujuan mengembangkan potensi pegawai *existing* dengan prinsip keadilan, amanah, dan nilai moral, sekaligus mendorong motivasi kerja dan pengembangan karier secara etis. Terdapat dua prinsip utama yang menjadi landasan, yaitu:[43]

1) Rekrutmen secara internal untuk jabatan *(job)* yang kosong tidak boleh diberikan kepada individu yang menunjukkan ambisi berlebihan terhadap jabatan.
2) Rekrutmen secara internal untuk jabatan *(job)* yang kosong harus berdasarkan kualifikasi dan kompetensi.

---

[38] Ridwan, *Ensiklopedi Islam*, 227–28.
[39] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 43.
[40] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 80.
[41] Chr Gaol and Jimmy L, *A to Z Human Capital; Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2014), xvii.
[42] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 78.
[43] Mursi Abdul-Hamîd, *SDM Yang Produktif; Pendekatan Al-Qur'an Dan Sains* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 32.

b. Kaidah Islam dalam Rekrutmen Eksternal

Sistem rekrutmen eksternal dilaksanakan untuk menjaring calon karyawan dengan berpedoman pada sejumlah prinsip penting yang tidak boleh ditinggalkan, yaitu:[44]

1) Rekrutmen eksternal yang memberikan peluang bagi calon karyawan agar memenuhi tanggung jawabnya.
2) Rekrutmen eksternal yang memperhatikan standar kompetensi harus berdasarkan standart kompetensi yang seusai dengan posisi pekerjaannya.

Menurut preskpektif islam, proses merekrut karyawan harus dilakukan berdasarkan ketentuan syariat, antara lain: [45]

1) Standart Kompetensi (*Al-Quwwah*)

Kompetensi merupakan kemampuan individu yang dapat diobservasi dan mencakup tiga komponen utama meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar performa tertentu,[46] dinilai ahli dan berkapasitas untuk menjalankan tugas atau pekerjaan secara efektif.[47] Standar ini merupakan hasil konsensus dari para pemangku kepentingan *(stakeholder)* yang terlibat dalam suatu bidang kerja tertentu. Penguasaan terhadap standar kompetensi memungkinkan individu untuk:[48]

1) Melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif;
2) Mengelola pekerjaan tersebut dengan efisien;
3) Mengambil keputusan yang tepat saat terjadi deviasi dari rencana awal;
4) Menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks dan berubah.

---

[44] Munrokhim Misanam and Dkk, *Ekonomi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 70.

[45] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 116.

[46] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, 73.

[47] Gaol and L, *A to Z Human Capital; Manajemen Sumber Daya Manusia*, 525.

[48] Gaol and L, 526.

Landasan normatif utama konsep ini terdapat dalam firman Allah SWT dalam QS. Al-Qashash: 26:[49]

قَالَتْ إِحْدٰىهُمَا يٰٓأَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

"Wahai ayahku, ambillah dia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau ambil untuk bekerja adalah orang yang kuat (al-qawiyy) dan dapat dipercaya (al-amīn)."

Ayat tersebut menegaskan prinsip dasar dalam etika kerja dan rekrutmen sumber daya manusia, yaitu bahwa seseorang yang layak diangkat untuk bekerja harus memiliki dua kriteria utama: kekuatan (*al-qawiyy*) dan amanah (*al-amīn*). Kekuatan tidak hanya dimaknai sebagai kekuatan fisik, tetapi juga mencakup kompetensi, kapasitas profesional, keterampilan, dan kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas, sedangkan amanah bermakna kejujuran, integritas moral, tanggung jawab, dan dapat dipercaya dalam mengelola pekerjaan dan wewenang. Pesan ini menunjukkan bahwa Islam menempatkan rekrutmen tenaga kerja sebagai proses yang harus berbasis kompetensi dan integritas, bukan relasi, kepentingan pribadi, atau kedekatan emosional.

Rekrutmen menilai kompetensi diukur melalui[50]

a) Menerima karyawan berdasarkan prinsip kelayakan (*ashlah*). Kelayakan dinilai dari kemampuan atau keahlian (*quwwah*) di bidang nya yang mencup kapasitas teknis dan profesional, penguasaan pengetahuan dan keterampilan, pengalaman kerja, kemampuan fisik maupun intelektual dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

---

[49] Al-Albâniy, *Muhammad Nâshir Al-Dîn. t.t. Shahîh Al-Targhîb Wa Al- Tarhîb* (Riyâdh: Al-Ma`ârif, n.d.), 338.

[50] Abu Fahmi and Dkk, *HRD Syariah; Teori Dan Implementasi* (Jakarta: Gramedia, 2014), 92.

b) Seleksi pegawai dilakukan melalui perencanaan strategis dengan mempertimbangkan kualifikasi kandidat sesuai kebutuhan jabatan dan jumlah kebutuhan organisasi.

2) Standart Keadilan (*Al-'Adl*)

Sebelum merekrut karyawan, pihak manajemen perlu memahami nilai-nilai keadilan yang harus diperhatikan, yaitu: [51] Mutu Karyawan, yaitu calon karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar mutu yang diperoleh optimal; Kesesuaian Jumlah, yaitu jumlah karyawan yang direkrut harus proporsional dengan jumlah dan karakteristik pekerjaan yang tersedia; Efisiensi Biaya, yaitu pengeluaran selama proses rekrutmen perlu ditekan seminimal mungkin tanpa mengorbankan kualitas; Perencanaan Strategis, yaitu peputusan terkait rekrutmen harus didasarkan pada perencanaan strategis yang matang; Fleksibilitas, yaitu proses rekrutmen harus fleksibel untuk mengakomodasi dinamika kebutuhan organisasi; Pertimbangan Hukum, yaitu aspek legal harus diperhatikan guna menjamin proses rekrutmen sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Prinsip keadilan dalam rekrutmen menjamin setiap pelamar memiliki kesempatan setara berdasarkan keahlian dan kualifikasi, sehingga individu terpilih mampu menjalankan tanggung jawab secara profesional sesuai standar organisasi.[52] Hal ini berdasarkan sabda Rasulullah SAW:[53]

مَن اسْتَعْمَلَ رَجُلاً لِمَوَدَّةٍ أَوْ قَرَابَةٍ لاَيَحْمِلُهُ عَلَى اسْتِعمَالِهِ الاَّ ذَلِكَ فَقَدْ خَانَ اللهَ وَرَسُوْلَهُ وَالمؤْ مِنِينَ

> *"Barangsiapa yang mempekerjakan orang karena ada unsur keluarga (nepotisme) padahal ada orang yang lebih baik dari padanya, maka ia telah mengkhianati amanah yang telah diberikan Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin".*

---

[51] Gaol and L, *A to Z Human Capital; Manajemen Sumber Daya Manusia*, 373.
[52] Misanam and Dkk, *Ekonomi Islam*, 59.
[53] Al-Albâniy, *Muhammad Nâshir Al-Dîn. t.t. Shahîh Al-Targhîb Wa Al- Tarhîb*, 335.

Dalam hadits lain, Rasulullah SAW bersabda:[54]

أَيُّمَا رَجُلاً اسْتَعْمَلَ رَجُلاً عَلَى عَشْرَةِ أَنْفُسٍ وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِي العَشْرَةِ أَفْضَلُ مِمَّنْ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَّ اللهَ وَغَشَّ رِسُوْلَهُ وَغَشَّ جَمَاعَةَ المسْلِمِيْنَ

"Barangsiapa mempekerjakan satu orang diantara 10 orang dan ia tahu bahwa diantara mereka ada orang yang lebih utama (patut dan layak), maka ia telah menipu Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin secara umum".

Kedua hadis diatas yang disabdakan oleh Rasulullah SAW tersebut menegaskan bahwa pengangkatan dan perekrutan seseorang dalam suatu jabatan atau pekerjaan merupakan amanah yang harus dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, kelayakan, dan kompetensi, bukan karena hubungan keluarga, kedekatan emosional, atau kepentingan pribadi. Mempekerjakan seseorang karena faktor nepotisme, padahal terdapat individu lain yang lebih layak dan lebih mampu, dipandang sebagai bentuk pengkhianatan terhadap amanah Allah, Rasul-Nya, dan umat Islam, karena tindakan tersebut merusak tatanan moral, menurunkan kualitas pelayanan, serta mencederai keadilan sosial.

Nilai-nilai keadilan diterjemahkan kedalam beberapa prinsip, atara lain:[55]

1) Persamaan Perlakuan di Mata Hukum, bermakna setiap individu harus diperlakukan sama tanpa adanya diskriminasi, baik dalam proses seleksi, penempatan, promosi, maupun dalam konteks lain di lingkungan kerja.
2) Persamaan Kompensasi, diberikan secara proporsional, sesuai dengan pengorbanan atau pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu. Setiap orang berhak menerima balasan yang setimpal dengan kontribusinya.

[54] M Azrul Tanjung and Dkk, *Reinventing Budaya Bisnis Untuk Kesejahteraan Dan Kejayaan Peradaban Islam.* (Jakarta: Grafindo Books Media, 2014), 23.

[55] Misanam and Dkk, *Ekonomi Islam*, 61.

4. Faktor-Faktor Pelaksanaan Rekrutmen

Pelaksanaan rekrutmen karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, manajerial, dan lingkungan yang saling terkait. Faktor-faktor tersebut membentuk arah, model, dan kualitas rekrutmen, sehingga rekrutmen tidak hanya menjadi proses teknis seleksi, tetapi bagian dari sistem yang menentukan kualitas sumber daya manusia organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen karyawan, yaitu:[56]

a. Kebutuhan organisasi, rekrutmen bertujuan memenuhi kebutuhan organisasi dengan menempatkan karyawan yang kompeten pada posisi yang sesuai agar setiap pekerjaan dapat dijalankan secara efektif dan organisasi dapat mencapai tujuan serta mendukung pertumbuhan dan pengembangan secara optimal.
b. Perubahan lingkungan kerja, melalui perubahan teknologi, pasar, atau regulasi menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif, sehingga proses rekrutmen perlu menyesuaikan dengan tuntutan baru.

Rekrutmen menjadi dasar penentuan model rekrutmen melalui pengaturan mekanisme seleksi, jalur masuk tenaga kerja, pembentukan kompetensi, dan pola penempatan kerja. Model rekrutmen menentukan kualitas dan karakteristik karyawan yang masuk. Karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi cenderung lebih termotivasi karena pekerjaan sesuai kompetensi dan minatnya. Model rekrutmen dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis, antara lain:[57]

a. Rekrutmen internal, dimana proses penarikan selalu karyawan yang di promosikan, mutasi, rekomendasi dengan tujuan merasa dihargai dan ada jenjang karir, sehingga motivasi intrinsik meningkat.
b. Rekrutmen eksternal, dimana penarikan karyawan dari luar organisasi melalui seleksi formal tes tertulis dan wawancara. Rekrutmen ini berpotensi membawa ide dan kompetensi baru, namun membutuhkan proses adaptasi bagi karyawan baru.

---

[56] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 88.
[57] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 100.

Seiring perkembangannya, perusahaan menggunakan beragam model rekrutmen, antara lain:

a. Model Tradisional/Administratif berupa rekrutmen dilakukan secara manual dengan fokus pada kebutuhan administratif, seperti pemasangan iklan lowongan di media cetak dan seleksi berkas lamaran.
b. Model Modern/Digital: Rekrutmen memanfaatkan teknologi informasi, antara lain platform daring, media sosial, job portal, serta sistem ATS (*Applicant Tracking System*).
c. Model Terdesentralisasi *(Decentralized Recruitment)*, yaitu memberikan kewenangan kepada cabang/unit untuk melakukan rekrutmen sesuai kebutuhan lokal;
d. Model Campuran *(Hybrid Rekrutmen Model)* beruoa menggabungkan beberapa model rekrutmen sehingga menjaga kesinambungan budaya kerja sekaligus menghadirkan ide baru; [58]
e. Model Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Recruitment)*, fokus pada kesesuaian kemampuan teknis dan perilaku kandidat dengan strategi dan kebutuhan perusahaan;[59]
f. Model *Outsourcing*, yaitu melibatkan pihak ketiga untuk menyediakan tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan SDM secara fleksibel;
g. Model Berbasis *AI (AI-Based Recruitment)*, menggunakan kecerdasan buatan untuk mempercepat seleksi kandidat dan menganalisis data pelamar;[60]
h. Model Kampus *On-Campus Recruitment (OCR)*, rekrutmen langsung dari kampus melalui job fair, magang, atau ikatan dinas untuk membangun *talent pipeline* jangka panjang; [61]

---

[58] Kartawan, Marlina, and Susanto, 72.
[59] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*.
[60] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 103.
[61] Wibowo Setiawan, *Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Menganalisa Proses Pemilihan*, 40.

5. Tujuan Rekrutmen dan Kinerja Karyawan

Tujuan rekrutmen untuk menjaring sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi kualifikasi organisasi agar mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten. Aktivitas rekrutmen dirancang guna memengaruhi tiga aspek utama meliputi jumlah. jenis pelamar yang mendaftar dan peluang mereka menerima tawaran posisi.[62] Model rekrutmen karyawan merupakan kerangka strategis untuk menarik, menyaring, dan memilih tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.[63] Penerapan model ini memiliki sejumlah tujuan utama, antara lain:[64]

a. Menarik Kandidat Berkualitas, artinya model rekrutmen dirancang untuk menjangkau individu yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan nilai yang selaras dengan visi dan misi organisasi.
b. Menciptakan Kesesuaian Posisi dan Kandidat memperhatikan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan *(job fit)*, model ini membantu meminimalisir risiko rendahnya kinerja dan tingkat turnover.
c. Mendorong Efisiensi dan Efektivitas Seleksi artinya proses seleksi dijalankan secara sistematis dan transparan guna menghemat waktu, biaya, dan tenaga.
d. Meningkatkan Kinerja Organisasi artinya rekrutmen yang tepat menghasilkan Sumber Daya Manusia unggul yang mampu mendorong produktivitas, efisiensi, dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi.
e. Mendukung Perencanaan SDM Jangka Panjang berperan dalam membangun talent pool untuk memenuhi kebutuhan masa depan, termasuk suksesi dan ekspansi bisnis.
f. Memperkuat Citra Perusahaan *(Employer Branding)*, artinya Proses rekrutmen yang profesional dan adil menciptakan persepsi positif terhadap perusahaan di mata calon karyawan.

---

[62] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 71–72.
[63] Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan*, 45.
[64] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 70.

g. Menjamin Kepatuhan terhadap Regulasi, artinya Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, menjunjung prinsip non-diskriminasi dan perlindungan hak-hak calon pekerja.
h. Mendorong Pengembangan Karir, artinya promosi dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kompetensinya. Kesempatan jenjang karir yang tersedia juga menumbuhkan motivasi kerja jangka panjang.
i. Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan, artinya penerapan model rekrutmen yang tepat dapat meminimalisasi ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya serta lingkungan kerja cenderung lebih termotivasi untuk bertahan dan memberikan kontribusi optimal.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor meliputi, harapan mengenai imbalan eksternal dan internal, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.[65] Pengukuran kinerja meliputi penetapan tujuan dan strategi, perumusan indikator, pengukuran capaian, serta evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.[66] Pengukuran kinerja berbeda dengan evaluasi dan monitoring.[67] Monitoring dilakukan secara internal untuk memantau pelaksanaan kegiatan, sedangkan evaluasi memiliki cakupan lebih luas untuk menilai ketepatan sasaran dan strategi dengan membandingkan hasil dan target.[68] Evaluasi kinerja berfungsi menilai hasil kerja, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merumuskan pengembangan, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh kinerja seluruh anggotanya.[69] Berikut ini peta konsep sebagai kinerja untuk pendorong motivasi:[70]

[65] Moeherio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 96.
[66] Moeherio, 98.
[67] Moeherio, 100.
[68] Moeherio, 102.
[69] Moeherio, 103.
[70] Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori Dan Penerapannya*, 32.

Gambar 2. 3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan sistem integratif yang menghubungkan peningkatan kinerja individu dan organisasi melalui pengembangan kompetensi, penguatan efektivitas manajerial, serta penerapan manajemen reward berbasis kinerja. Seluruh proses ini membentuk alur strategis yang menempatkan sumber daya manusia sebagai pusat pembangunan organisasi, di mana kinerja tidak hanya diukur, tetapi dikembangkan dan diberi insentif secara sistematis, sehingga bermuara pada pencapaian tujuan.

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa alur manajemen kinerja dalam organisasi yang dimulai dari penerapan sistem manajemen kinerja hingga tercapainya tujuan organisasi. Manajemen kinerja berperan sebagai suatu sistem yang mengarahkan, mengelola, dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Melalui penerapan manajemen kinerja yang baik, organisasi berupaya meningkatkan kinerja individu sekaligus menciptakan kinerja organisasi yang kondusif secara keseluruhan. Peningkatan kinerja individu akan berpengaruh pada peningkatan kinerja

organisasi, karena keberhasilan organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kontribusi setiap individu yang bekerja di dalamnya. Upaya peningkatan kinerja tersebut didukung melalui pengembangan kemampuan dan kompetensi karyawan. Organisasi perlu memberikan pembinaan, pelatihan, serta pengembangan keterampilan agar karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih profesional. Ketika kemampuan dan kompetensi karyawan meningkat, efektivitas manajerial dalam mengelola dan mengarahkan pekerjaan juga akan semakin baik.

Selanjutnya, sistem manajemen kinerja juga berkaitan dengan penerapan manajemen penghargaan atau *reward management*. Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang telah dicapai. Pemberian imbalan yang didasarkan pada kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, mendorong produktivitas, serta menciptakan rasa keadilan dalam lingkungan kerja. Adanya sistem imbalan berbasis kinerja, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Seluruh rangkaian proses tersebut bermuara pada pencapaian tujuan organisasi. Ketika kinerja individu meningkat, kompetensi karyawan berkembang, efektivitas manajerial terjaga, dan sistem penghargaan diterapkan secara adil, maka organisasi akan mampu mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh aktivitas dalam menjalankan kebijakan organisasi memerlukan koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja secara bertahap untuk memastikan setiap peraturan berjalan efektif.

Indikator penilaian kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja karyawan.[71] Ukuran tersebut penting untuk memberikan gambaran mengenai pencapaian kerja individu maupun efektivitas kinerja

[71] Ma'ruf M Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 49.

organisasi.[72] Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Standar pelayanan merupakan ukuran atau ketentuan yang menjadi acuan dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Indikator ini menilai sejauh mana karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai dengan aturan, kualitas, serta etika pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.;[73]
b) Kuantitas mengacu pada jumlah output kerja yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu, diukur berdasarkan volume pekerjaan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai target yang ditetapkan perusahaan;
c) Daya Tanggap/*Responsiveness* adalah kemampuan karyawan dalam merespons kebutuhan, permintaan, dan permasalahan kerja secara cepat, tepat, dan proaktif.
d) Kompetensi adalah tingkat penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerjanya;
e) Komunikasi adalah kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi, instruksi, dan laporan kerja secara jelas, efektif, dan mudah dipahami oleh atasan, rekan kerja, maupun pihak terkait;[74]
f) Tata cara pelayanan merupakan langkah-langkah atau mekanisme yang harus diikuti dalam proses pelayanan kepada pelanggan. Indikator ini menilai sejauh mana karyawan menjalankan prosedur kerja sesuai dengan aturan dan sistem operasional perusahaan; [75]
g) Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Indikator ini mencerminkan kedisiplinan serta efektivitas karyawan dalam mengelola waktu kerja dan menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

---

[72] Meithiana Indrasari Benyamin Pintakhari and Ida Ayu Nuh Kartini, *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi Dan Jenjang Karier* (Zifatama Jawara, 2018), 45.

[73] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 11–12.

[74] Sudarmanto, 14–16.

[75] Sudarmanto, 19–20.

C. Kajian Literatur Teoretik

Terkait teori Pemikiran awal tentang teori manajemen rekrutmen tidak dapat dilepaskan dari karya klasik *The Principles of Scientific Management* (1911) oleh Frederick W. Taylor, yang menekankan pentingnya seleksi ilmiah tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.[76] Sejak itu, teori rekrutmen terus berkembang mengikuti dinamika sosial, ekonomi, dan organisasi modern, khususnya dalam kajian kontemporer, Kartawan, Lina Marlina, dan Agus Susanto dalam *Manajemen Sumber Daya Insani* memperkaya kajian dengan perspektif Islam, menekankan bahwa rekrutmen tidak hanya terkait kompetensi teknis, tetapi juga amanah, integritas, serta nilai moral sebagai dasar pengelolaan pegawai.[77]

Sementara itu, Veithzal Rivai melalui bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* menegaskan rekrutmen sebagai fungsi strategis yang memengaruhi kualitas tenaga kerja, sehingga harus dilakukan dengan prinsip profesionalisme, keadilan, dan efisiensi.[78] Selanjutnya, Lukman Hakim dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan rekrutmen dalam konteks Indonesia dengan menekankan pentingnya adaptasi nilai lokal dan kebutuhan organisasi modern.[79] Ketiga buku ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menganalisis praktik rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia.

[76] Taylor, *The Principles of Scientific Management*.
[77] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*.
[78] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.
[79] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

BAB III

PELAKSANAAN REKRUTMEN KARYAWAN PT POS INDONESIA

A. Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan PT Pos Indonesia

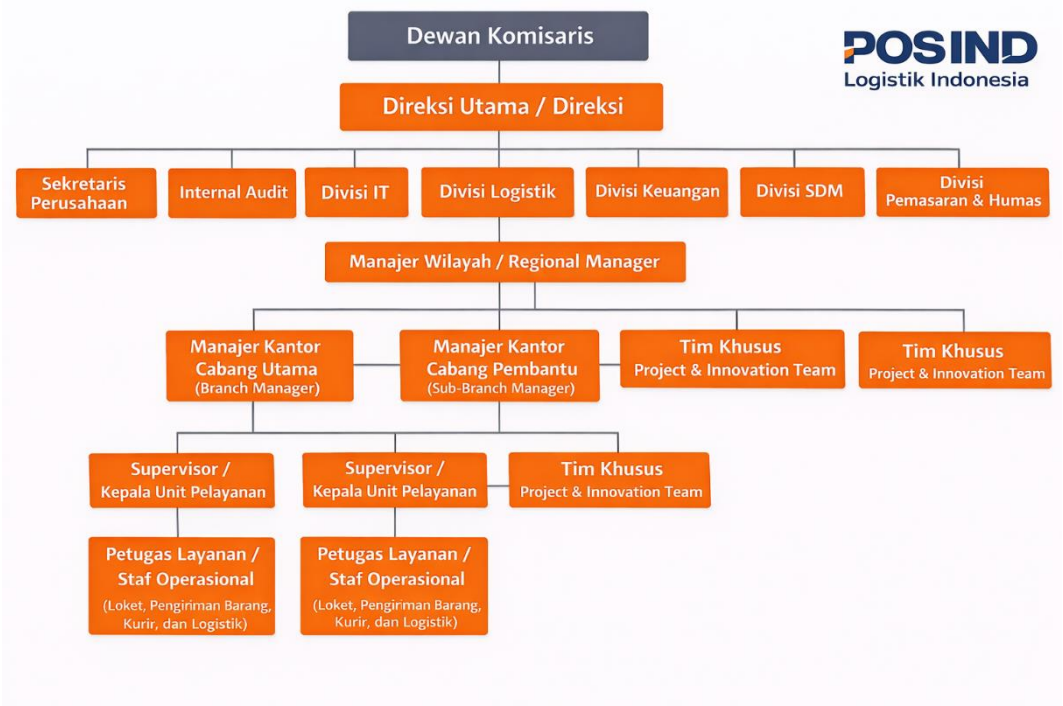
Perusahaan dikatakan profesional ditandai oleh kemampuannya dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika perkembangan lingkungan bisnis. Adaptasi tersebut diwujudkan melalui berbagai upaya, salah satunya penerapan standar operasional sebagai instrumen pengendali proses kerja organisasi. Standar operasional dinilai berhasil apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara menyeluruh, baik aspek teknis, emosional, maupun psikologis, termasuk pemberian rasa aman, kenyamanan serta kemampuan memberikan solusi atas setiap permasalahan secara cepat dan tepat. Penerapan standar operasional yang efektif didukung oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur melalui analisis jabatan dan standar layanan yang jelas, sehingga setiap karyawan memiliki pemahaman yang utuh terhadap peran, fungsi dan pelaksanaan pekerjaannya dalam mendukung kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil data lapangan berasal dari pengumpulan data yang merepresentasikan arah kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh manajemen pusat PT Pos Indonesia, dengan fokus pengambilan data penelitian di unit kerja PT Pos Indonesia KC Ngawi. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan untuk memudahkan penulis dalam mengakses data operasional, struktur organisasi serta proses implementasi kebijakan rekrutmen secara langsung di lapangan. Melalui pendekatan tersebut, data yang diperoleh tidak hanya merefleksikan praktik lokal semata, tetapi juga menjadi representasi implementatif dari kebijakan nasional yang ditetapkan oleh PT Pos Indonesia sebagai institusi induk. Kebijakan PT Pos Indonesia dalam membentuk karyawan yang dijelaskan pada uraian lebih lanjut sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan Karyawan

Pengelolaan sumber daya manusia melalui analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan dasar pembentukan *job description* hasil formal dari kajian sistematis

terhadap tugas, tanggung jawab, wewenang, kualifikasi dan kompetensi setiap jabatan. *Job description* kemudian menjadi acuan penyusunan tupoksi, program kerja dan pola pelaksanaan kerja, sehingga seluruh aktivitas operasional karyawan memiliki landasan struktural yang jelas, terarah dan terkoordinasi dalam sistem kerja organisasi. Berikut ini penjelasam struktur organisasi dan analisis jabatan PT Pos Indoenisa dan KC Ngawi secara sistematis, yaitu:[1]



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia

[1] PT Pos Indonesia, *Sejarah Dan Transformasi Sistem Rekrutmen SDM PT Pos Indonesia (Dokumen Internal Perusahaan)* (Bandung: PT Pos Indonesia (Persero), 2015), 23.

Gambar 3. 2 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia KC Ngawi

2. Tugas dan Wewenang Masing-masing Bagian PT Pos Indoensia

Dari gambar diatas dijelaskan tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:[2]

a. Dewan Komisaris

Tugas dan wewenang:

a) Pengawasan kinerja direksi;

b) Pengawasan kebijakan strategis perusahaan;

c) Kontrol tata kelola (*good corporate governance*).

b. Direksi Utama / Direksi.

Tugas dan wewenang:

a) Pengambil keputusan strategis;

b) Penentu kebijakan nasional perusahaan;

c) Penanggung jawab kinerja korporasi;

c. Unit langsung di bawah Direksi.

[2] Indonesia, 35.

Tugas dan wewenang:

a) Sekretaris Perusahaan: komunikasi korporat, legal, hubungan eksternal;
b) Internal Audit: pengawasan internal, audit kepatuhan;
c) Divisi IT: sistem digital, aplikasi, transformasi teknologi;
d) Divisi Logistik: operasional logistik nasional;
e) Divisi Keuangan: keuangan, anggaran, akuntansi;
f) Divisi SDM: rekrutmen, pelatihan, pengembangan SDM;
g) Divisi Pemasaran & Humas: branding, komunikasi publik, promosi;

d. Manajer Wilayah / Regional Manager.

Tugas dan wewenang:

a) Penghubung pusat dengan cabang;
b) Koordinator operasional wilayah;
c) Implementasi kebijakan direksi di daerah.

e. *Executive Manager*

1) Tugas Pokok: Memimpin dan mengendalikan seluruh operasional kantor cabang, termasuk perencanaan strategis, pengawasan fungsi manajerial, kepatuhan regulasi, pengamanan aset dan pembinaan sumber daya manusia.
2) Fungsi:
   a) Perencanaan strategis cabang (pendapatan, laba, anggaran, pengembangan unit layanan);
   b) Pengendalian fungsi manajerial (pemasaran, operasi, SDM, keuangan, TI, sarana-prasarana);
   c) Pengawasan kinerja, kepatuhan, manajemen risiko dan keamanan aset;
   d) Representasi hukum dan kelembagaan perusahaan.
3) Wewenang: Memberikan arahan kebijakan, target kerja, pelimpahan tugas ke SPV, pengesahan RKA, persetujuan pengembangan outlet, pengawasan internal dan audit risiko.
4) Tanggung Jawab: Memastikan pencapaian target pendapatan, laba, kualitas layanan, kepatuhan SOP dan regulasi, serta keberhasilan implementasi inovasi dan improvement.

5) Kompetensi: Kepemimpinan, manajemen strategis, pengawasan kinerja, manajemen risiko, pengambilan keputusan, komunikasi efektif, perencanaan sumber daya manusia.
6) Hubungan Kerja: Lintas SPV, unit kerja cabang, regional dan kantor pusat.

f. Pengawas Umum

1) Tugas Pokok: Melakukan pengawasan, pengendalian dan evaluasi terhadap seluruh aktivitas operasional, manajerial dan pelayanan cabang guna memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai SOP, kebijakan perusahaan, target kinerja serta ketentuan regulasi yang berlaku.
2) Fungsi: Monitoring kinerja SPV dan unit kerja, evaluasi efektivitas sistem kerja dan distribusi tugas, deteksi dini risiko operasional, administrasi, keuangan dan layanan, pelaporan hasil pengawasan kepada *Executive Manager*.
3) Wewenang: Melakukan pemeriksaan internal terhadap unit kerja dan operasional, memberikan rekomendasi perbaikan sistem kerja dan kinerja, meminta klarifikasi data, laporan, dan dokumen operasional, memberikan teguran administratif sesuai kewenangan, mengusulkan tindakan korektif dan preventif kepada *Executive Manager*.
4) Tanggung Jawab: Menurunkan risiko penyimpangan operasional dan administratif, menjamin sinkronisasi kebijakan pimpinan dengan implementasi lapangan
5) Kompetensi: Pengawasan dan audit internal, pemahaman sistem operasional dan layanan pos-logistik, analisis risiko operasional, manajemen pengendalian internal, komunikasi organisasi, integritas dan objektivitas, pengambilan keputusan berbasis data.
6) Hubungan Kerja: Seluruh SPV (administrasi dan umum, keuangan, operasi kurir dan logistik, penjualan korporat & KURLOG, penjualan bisnis & JASKUG, pelayanan outlet & operasi cabang, ritel & kemitraan, sarana dan prasarana), unit kerja cabang, staf operasional, koordinasi struktural internal PT Pos Indonesia, *Executive Manager*.

g. SPV Keuangan

1) Tugas Pokok: Mengelola fungsi keuangan cabang (kas, administrasi, pembukuan, pelaporan).
2) Fungsi: Pengelolaan kas operasional, administrasi keuangan, pembukuan SAP (*System Applications and Products (in Data Processing*) berupa encatatan, pengelolaan, dan pelaporan keuangan), validasi transaksi, laporan keuangan.
3) Wewenang: Menyetujui transaksi kas, pengelolaan *remise*, pembukuan.
4) Tanggung Jawab: Menjamin akurasi dan tertib administrasi keuangan, pencapaian target *cash flow*, pengendalian transaksi.
5) Kompetensi: Manajemen kas.
6) Hubungan Kerja: *Executive Manager*, Pengawas Umum, SPV administrasi dan umum, SPV operasi kurir dan logistik.

h. SPV Administrasi dan Umum

1) Tugas Pokok: Mengelola sistem pendukung operasional cabang, mengelola administrasi dan arus kas, mengelola laporan persediaan aset (ATK, BPM, benda pos), teknologi informasi, dan manajemen sumber daya manusia, laporan keuangan kendaraan dinas.
2) Wewenang: Menetapkan prosedur administrasi dan mengatur *cash flow*.
3) Tanggung Jawab: Menjamin kelancaran operasional cabang melalui akurasi data dan pelaporan, persediaan aset dan layanan teknologi informasi yang efisien dan sesuai SOP.
4) Kompetensi: Administrasi, manajemen keuangan, pengelolaan persediaan, teknologi infomasi dasar, koordinasi SDM, supervisi.
5) Hubungan Kerja: SPV keuangan, SPV sarana dan prasarana, kantor cabang pembantu, SPV operasi kurir dan logistik dan *Executive Manage*r.

i. SPV Sarana dan Prasarana

1) Tugas Pokok: Mengelola jaringan fisik dan utilitas (listrik, air, jaringan, AC, dll) mengelola peralatan mesin, gedung, fasilitas kerja, Mengelola lingkungan kerja dan fasilitas keselamatan, kendaraan operasional.
2) Wewenang: Menetapkan standar teknis pemeliharaan fasilitas, Menunjuk dan mengatur vendor teknis, mengendalikan operasional fasilitas dan aset fisik.

3) Tanggung Jawab: Kelayakan fasilitas dan infrastruktur kerja.
4) Kompetensi: Teknik pemeliharaan fasilitas dan aset.
5) Hubungan Kerja: SPV administrasi dan umum, SPV operasi kurir dan kogistik, SPV keuangan.

j. SPV Pelayanan Outlet lan Operasi Cabang

1) Nama Jabatan: SPV Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang.
2) Tugas Pokok: Mengelola layanan *front office* cabang (surat, paket, jasa keuangan, transaksi loket).
3) Fungsi: Standarisasi pelayanan, pengawasan petugas loket, optimalisasi operasional outlet, peningkatan transaksi jasa keuangan.
4) Wewenang: Menetapkan SOP pelayanan loket, mengawasi operasional, evaluasi kepuasan pelanggan.
5) Tanggung Jawab: Menjamin kualitas layanan pelanggan, kelancaran transaksi, dan kepatuhan terhadap SOP.
6) Kompetensi: Layanan pelanggan, operasional outlet, manajemen tim, koordinasi, pengawasan.
7) Hubungan Kerja: SPV penjualan bisnis, SPV administrasi, staf pelayanan loket, *Executive Manager*.

k. SPV Penjualan Korporat dan KURLOG

1) Tugas Pokok: Mengelola dan mengendalikan operasional layanan kiriman korporat dan kurir logistik (Kurlog) untuk mendukung peningkatan pendapatan perusahaan melalui kemitraan strategis dengan mitra pengiriman korporat dalam layanan surat dan barang.
2) Fungsi: Pengelolaan pelanggan korporat, pengawasan tim operasional, pengendalian volume kiriman, evaluasi layanan, retensi pelanggan.
3) Wewenang: Menetapkan target operasional, pengaturan rute kiriman, penanganan pelanggan korporat, supervisi staf.
4) Tanggung Jawab: Memastikan layanan kiriman korporat tepat waktu, efisien, dan sesuai standar kualitas perusahaan.
5) Kompetensi: Manajemen operasional, pelayanan pelanggan, koordinasi tim, logistik dan pengendalian kinerja.

6) Hubungan Kerja: *Executive Manager*, SPV operasi kurir dan logistik, SPV keuangan dan staf pelayanan pengiriman dan penanganan barang.

l. SPV Penjualan Bisnis dan JASKUG

1) Nama Jabatan: SPV Penjualan Bisnis dan JASKUG.
2) Tugas Pokok: Mengelola dan mengkoordinasikan strategi penjualan bisnis dan layanan JASKUG untuk mencapai target kinerja.
3) Fungsi: Pengembangan pasar, penguatan kemitraan, supervisi tim penjualan, pencapaian target penjualan.
4) Wewenang: Menentukan strategi penjualan, mengarahkan tim sales, menegosiasi kemitraan pelanggan.
5) Tanggung Jawab: Mencapai target penjualan, meningkatkan pangsa pasar, menjaga hubungan strategis pelanggan.
6) Kompetensi: Penjualan korporat, strategi bisnis, pengembangan pasar, koordinasi tim, negosiasi.
7) Hubungan Kerja: *Executive Manager*, SPV ritel dan kemitraan, staf pelayanan pengiriman dan penanganan barang, mitra korporat.

m. SPV Ritel dan Kemitraan

1) Tugas Pokok: Mengelola dan mengembangkan hubungan kemitraan strategis cabang.
2) Fungsi: Perencanaan kerja sama, koordinasi operasional mitra, pengawasan kinerja kemitraan, pengendalian implementasi program.
3) Wewenang: Menetapkan kebijakan kerja sama, evaluasi kinerja mitra, pengawasan program kemitraan.
4) Tanggung Jawab: Meningkatkan kinerja mitra, memastikan implementasi program kemitraan sesuai target perusahaan.
5) Kompetensi: Manajemen kemitraan, negosiasi, koordinasi operasional, evaluasi kinerja.
6) Hubungan Kerja: *Executive Manager*, SPV Penjualan Bisnis, mitra ritel, unit cabang terkait, staf Pelayanan Pengiriman dan Penanganan Barang.

n. SPV Operasi Kurir dan Logistik

1) Tugas Pokok: Mengatur, mengoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan operasional kurir.
2) Fungsi: Pengaturan jadwal operasional, pengawasan aktivitas kurir, pengendalian kualitas layanan, penerapan SOP distribusi.
3) Wewenang: Mengatur rute kiriman, supervisi kurir, mengawasi kepatuhan SOP.
4) Tanggung Jawab: Menjamin pengiriman tepat waktu, efisien dan sesuai standar kualitas perusahaan.
5) Kompetensi: Manajemen logistik, supervisi tim, pengendalian operasional, pelayanan pelanggan.
6) Hubungan Kerja: SPV keuangan, SPV penjualan korporat dan kurlog, staf kurir, *Executive Manager*.

o. Staf-staf/Karyawan

1) Staf Pelayanan Loket

a) Tugas Pokok: Memberikan layanan kepada pelanggan di loket, meliputi seluruh sistem transaksi pembayaran dan layanan, pembelian materai, layanan pengiriman barang dan dokumen.
b) Fungsi: Menjadi frontliner perusahaan dalam pelayanan publik, menyediakan layanan transaksi keuangan dan non-keuangan, memberikan informasi layanan kepada pelanggan, menjaga kelancaran proses administrasi layanan, membangun citra pelayanan dan kepercayaan pelanggan.
c) Wewenang: melakukan verifikasi data pelanggan dan transaksi, memproses transaksi sesuai SOP.
d) Kompetensi: Penguasaan sistem pembayaran, aplikasi layanan pos dan prosedur transaksi, komunikasi interpersonal, pelayanan prima (*service excellence*), ketelitian akurasi data, penguasaan sistem layanan berbasis aplikasi.
e) Hubungan Kerja: Staf pengiriman kurir dan logistik, manajer pelayanan outlet, pelanggan, mitra pembayaran, dan pihak ketiga (PLN, PDAM, mitra digital).

2) Staf Pelayanan Pengiriman dan Penanganan Barang

a) Tugas Pokok: Melaksanakan proses operasional penanganan pengiriman barang (penjemputan barang, pemeriksaan kondisi barang, pengemasan (*packing*)

secara aman, pelabelan dan pendataan kiriman penanganan barang di gudang dan titik transit, *tracking* barang).

b) Fungsi: Menjamin keamanan dan kualitas barang kiriman, menjaga standar operasional penanganan barang, mendukung kelancaran proses distribusi logistik, memastikan akurasi data kiriman, mengurangi risiko kerusakan dan kehilangan barang.

c) Wewenang: Menentukan metode pengemasan sesuai jenis barang, melakukan pemeriksaan fisik barang.

d) Kompetensi: teknik packing, handling barang, dan prosedur logistik, kerja tim dan komunikasi lintas unit.

e) Hubungan Kerja: Staf pelayanan loket, staf kurir dan logistik, pelanggan, mitra.

3) Staf Kurir dan Logistik

a) Tugas Pokok: Melaksanakan pengiriman barang dan dokumen kepada penerima secara aman, tepat waktu dan sesuai prosedur.

b) Fungsi: Menjamin ketepatan waktu keamanan dan kondisi barang selama perjalanan pengiriman sistem distribusi logistik akhir (*last mile delivery*).

c) Wewenang: Mengatur rute pengiriman sesuai penugasan, melakukan verifikasi identitas penerima sesuai SOP.

d) Kompetensi: Navigasi wilayah, manajemen rute dan prosedur distribusi, kejujuran dan akuntabilitas

e) Hubungan Kerja: SPV operasi kurir dan logistik, pelanggan/penerima barang

3. Tata Pelaksanaan Kerja

Tata pelaksanaan kerja adalah pedoman atau aturan yang mengatur prosedur, tahapan dan cara pelaksanaan suatu pekerjaan dalam organisasi agar tugas dapat dilaksanakan secara teratur, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian analisis jabatan dan tupoksi PT Pos Indonesia KC Ngawi. Tata pelaksanaan kerja *Executive Manager* berperan sebagai pengendali utama kebijakan dan kinerja cabang secara menyeluruh. Pengawas Umum berperan monitoring dan evaluasi implementasi seluruh proses kegiatan agar tetap selaras dengan SOP dan regulasi perusahaan. Pada level manajerial teknis/SPV, meliputi

SPV Keungan berperan dalam manajamen keuangan (kas, pelaporan keluar masuk keuangan dan penerima laporan seluruh karyawan), SPV Administrasi dan Umum dengan SPV Sarana Prasarana (keduanya saaling berkaitan, perbedaannya SPV Administrasi dan Umum pengelolaan dokumen/perkantoran (*paperwork*), sementara SPV Sarpras pada penyedia dan pengelolaan fisik aset dan kebutuhan perusahaan (*maintenance*/teknis)), SPV Kurir dan Logistik beperan dalam pengriman paket.

Selain itu, SPV Penjualan Bisnis dan JASKUG bekerjasama dengan instansi untuk perkembangan penjualan dan pengembangan pasar guna menyetabilkan keuangan seperti (pembiayaan *Wesel* Gontor, PDAM, Kantor Pajak Kendaraan, BPJS Ketenaga Kerjaan, Kepengurusan Dana Pensiun Asabri dan Taspen, Pembayaran UKT Stikip Modern), SPV Korporat dan KURLOG bekerjasama dengan instasi untuk perkembangan korporat dan layanan logistik seperti (Polres, Dinkes, BPJS Ketenagakerjaan, BRI, Dukcapil, KPP Pratama, Pengadilan Agama, Pengadilan Negeri, Inspektorat, Pegadaian, WOM Finance, Mega Finance, Etle Polda/Polres), SPV Ritel dan Kemitraan bekerjasama dengan mitra ritel dan lokal seperti (olshop dan UMKM), ketiganya saling berakitan untuk menjelain kerjasama dengan instansi dan ritel dalam bentuk skala besar.

Pada bagian akhir struktur organisasi terdapat staf operasional. Staf tersebut terdiri atas tiga jenis, yaitu staf pelayanan loket bertugas administrasi pelayan pelanggan pada kantor, staf pelayanan penanganan dan pengiriman barang bertugas pelayanan pengiriman barang serta staf kurir dan logistik bertugas pengiriman akhir barang ke penerima. Ketiga jenis staf tersebut kemudian dibedakan berdasarkan jalur rekrutmen menjadi dua kategori, yaitu karyawan lulusan non-ULBI dan karyawan lulusan ULBI. Penjelasan terkait tugas dan tanggung jawab setiap staf diuraikan lebih lanjut pada subbab berikutnya.

4. Standar Prosedur Layanan

Standar prosedur layanan merupakan seperangkat pedoman tertulis sebagai alat pengendali mutu layanan dan instrumen pembentukan kualitas sumber daya manusia melalui proses rekrutmen, pelatihan, serta pembiasaan dalam praktik kerja sehari-hari. Semakin kuat dan konsisten standar prosedur layanan diterapkan, semakin tinggi pula tingkat profesionalisme dan kinerja karyawan. Selain itu, kualitas sumber daya manusia juga dibangun melalui sistem manajemen yang mencakup pengelolaan karier, sistem penilaian kinerja, pola pengembangan kompetensi, mekanisme pengawasan serta budaya organisasi proses pembelajaran berkelanjutan. Rekrutmen dan seleksi berbasis pemetaan, kompetensi dan pendidikan formal memastikan kesesuaian antara pendidikan, kemampuan kerja dan tuntutan jabatan. Proses ini meliputi pengujian kemampuan teknis, pemahaman bidang kerja, keterampilan praktis, kemampuan *problem solving*, serta sikap dan etika kerja. Hal ini bertujuan untuk menentukan jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat meminimalkan terjadinya kelebihan sumber daya manusia (*overstaffing*) maupun kekurangan sumber daya manusia (*understaffing*).

PT Pos Indonesia (Persero) sebagai perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan pos berfokus dan berorientasi pada pelanggan. Upaya perusahaan dalam mencapai kemajuan dilakukan melalui inovasi yang mengikuti dinamika perkembangan zaman. Bentuk adaptasi terhadap arus perubahan tersebut diwujudkan melalui perbaikan prosedur pelayanan transaksi administrasi jasa pembayaran, prosedur penanganan dan keselamatan pengiriman barang kiriman, prosedur evaluasi pelayanan dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia.[3] Berikut ini standar operasional PT Pos Indonesia fokus pengambilan data penelitian di unit kerja PT Pos Indonesia KC Ngawi dilakukan meliputi:

a. Prosedur Pelayanan Pembayaran *Multi Biller*

Prosedur pelayanan pembayaran *Multi Biller* atau prosedur melalui Aplikasi/Mitra (PPOB) merupakan rangkaian proses pelayanan transaksi

[3] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi".

pembayaran berbagai jenis tagihan dan kewajiban masyarakat. Dalam pelaksanaannya, pembayaran *Multi Biller* merupakan tanggungjawab staf atau karyawan pelayanan loket sebagai pelayanan publik.[4] Pelayanan loket juga menyediakan layanan penjualan dan pembelian materai serta melayani masyarakat yang ingin melakukan pemeteraian dan legalisasi dokumen. Layanan ini mencakup penyegelan dokumen persuratan dan administrasi hukum, seperti surat izin menikah, surat cerai, surat izin menikah karena usia di bawah ketentuan, surat izin menikah karena kehamilan di luar nikah serta pengurusan dokumen wasiat dan waris.[5]

Transaksi administrasi jasa pembayaran PT Pos Indonesia melalui aplikasi POSPAY menggunakan user nippos (585000881) masing-masing karyawan loket untuk transaksi setiap hari dan pasword yang diambil dari web zimbara yang berganti setiap hari. Layanan ini meliputi pembayaran listrik pascabayar dan *token* listrik prabayar, pembayaran tagihan PDAM, pajak kendaraan bermotor, pajak daerah, layanan *top up* saldo dompet digital, pembelian pulsa, paket data internet, pembayaran dana pensiunan, layanan *e-wallet* serta transaksi transfer uang ke rekening bank manapun dan transaksi *Giropos*.[6] Terdapat *Western Union* sebagai bentuk layanan wesel modern untuk pengiriman dana domestik maupun internasional. Seluruh transaksi tersebut dilaksanakan melalui mekanisme administrasi digital yang terstandar, mulai dari input data pelanggan, verifikasi transaksi, validasi sistem, hingga penerbitan bukti transaksi, sehingga menjamin keamanan, akurasi, transparansi, dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat.[7]

Upaya perluasan dan pengembangan perusahaan berinovasi dalam pelayanan pembayaran *Multi Biller* melalui berbagai produk layanan yang tersedia pada aplikasi POSPAY, sekaligus memperkuat perannya sebagai *payment* hub publik melalui kerja sama Jaskug strategis dengan berbagai instansi pemerintah. Strategi ini sebagai penyedia layanan pos dan logistik dan penyelenggara layanan

[4] Dwi Ismi Rahayu, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.
[5] Reza Meika, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.
[6] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi.".
[7] Hestin Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi," n.d.

transaksi keuangan dan administrasi publik.[8] Bentuk kerja sama PT Pos Indoensia KC Ngawi berupa terlibat dalam penyaluran dan pembayaran bantuan sosial (bansos) bekerja sama dengan instansi pemerintah pusat dan daerah, memfasilitasi pembayaran rekening air melalui kemitraan dengan PDAM, melayani pembayaran biaya pendidikan termasuk UKT dan administrasi kampus pada kampus di Ngawi Stikip Modern. PT Pos Indonesia KC Ngawi juga berperan dalam pembayaran pensiun dan jaminan sosial melalui kerja sama dengan Taspen dan Asabri, layanan pembayaran pajak dan administrasi kendaraan bermotor yamg terhubung dengan cara pencetakan asli STNK kantor Samsat.[9]

b. Prosedur Pelayanan Pengiriman Barang

Prosedur pelayanan pengiriman barang merupakan rangkaian proses pelayanan yang dilakukan secara terstruktur untuk memastikan barang kiriman dapat diterima oleh penerima secara tepat waktu, aman dan sesuai dengan standar layanan yang ditetapkan. Dalam praktiknya, PT Pos Indonesia KC Ngawi umumnya alur pelayanan diawali dengan penjemputan barang apabila terdapat pelanggan yang mengubungi admin penjemputan barang, penerimaan barang, verifikasi identitas meliputi isi kiriman dan jenis layanan pengiriman (reguler, kilat, ekspres, logistik, dan lainnya), proses input data sistem, barang masuk ke tahap penyortiran dan pengelompokan (*sorting*) dan distribusi dan transportasi hingga pengantaran kepada penerima.[10] Namun terdapat dua prosedur penanganan barang kiriman, yaitu:

1) Prosedur Pengiriman Barang Korporat

Prosedur pengiriman barang korporat merupakan rangkaian layanan pengiriman yang ditujukan bagi institusi atau perusahaan yang memiliki kerja sama dalam pengelolaan layanan korporat PT Pos Indonesia. Pengiriman barang korporat juga merupakan tanggungjawab staf atau karyawan pelayanan loket sebagai pelayanan publik. Pendekatan strategis dilakukan melalui sistem *hunter* dan sistem

[8] Rasongko Ado Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi," n.d.
[9] Novi Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi," n.d.
[10] Fitroni, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

maintenance perjanjian kerja sama (MoU/PKS) atau sistem layanan korporat. Sistem *hunter* merupakan mekanisme pencarian dan akuisisi mitra baru, di mana petugas atau unit layanan korporat secara aktif melakukan penjajakan, promosi, dan penawaran kerja sama kepada instansi, perusahaan, lembaga pendidikan, BUMN, UMKM, maupun institusi publik. Sementara sistem *maintenance* berorientasi pada pemeliharaan dan penguatan hubungan kerja sama yang telah terjalin melalui monitoring kinerja layanan, evaluasi kepuasan pelanggan, penyelesaian keluhan, optimalisasi SLA (*Service Level Agreement*), pembaruan kontrak kerja sama resmi dengan PT Pos Indonesia.[11] Instansi yang bekerjasama sistem korporat dengan pihak PT Pos Indonesia KC Ngawi dalam layanan pengiriman barang meliputi Polres, Dinkes, BPJS Ketenagakerjaan, BRI, Dukcapil, KPP Pratama, Pengadilan Agama, Pengadilan Negeri, Inspektorat, Pegadaian, WOM *Finance*, Mega *Finance*, Etle Polda/Polres.[12]

Pelaksanaan prosedur pengiriman barang korporat dimulai penjemputan paket surat ke instansi atau kantor yang akan melakukan kiriman, input data mencakup identitas (nama pengirim dari instansi korporat, nama penerima, alamat pengiriman, isi kiriman, berat kiriman, biaya telah disepakati antara PT Pos Indoensia KC Ngawi dengan instansi tersebut per item + biaya ongkir setiap alamat yang dituju. Proses input data menggunakan kode yang telah ditetapkan oleh perusahaan setiap intsansi misal (LNMAPAG632A) melalui sistem web Milepos menggunakan user nippos masing-masing karyawan (585000881) yang disesuaikan dengan jenis layanan tarifnya (PKH/reguler, PE/ekspres, PJB/kargo)), validasi sistem input data hingga muncul pelabelan print resi (barcode/resi korporat), terakhir proses penyortiran berdasarkan rute distribusi sampai ketangan penerima disertai dengan konfirmasi penerimaan sebagai bukti resmi layanan. Seluruh data pengiriman kemudian terdokumentasi dalam sistem sebagai dasar pelaporan kinerja layanan, evaluasi SLA (*Service Level Agreement*), serta bahan monitoring kualitas layanan korporat.[13]

---

[11] Yean Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi," n.d.
[12] Imroatus Sa'adah, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.
[13] Anindita Shalfia Alda, "Karyawan Pelyanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

2) Prosedur Pengiriman Barang Non-Korporat

Berbeda dengan prosedur pelayanan penanganan pengiriman barang kiriman non-Korporat. Layanan pengiriman barang non-koporat merupakan tanggungjawab karyawan pelayanan pengiriman dan penanganan barang. Barang non-korporat adalah barang kiriman yang berasal dari pelanggan perorangan, pelaku UMKM tanpa skema kontrak korporasi PT Pos Indonesia KC Ngawi.[14] Diartikan sebagai pelanggan hasil kewajiban karyawan non-ULBI mencari pelanggan yang selalu melakukan pengiriman yang berpotensi untuk mengembangkan kas perushaa. Kategori pelanggan non-korporat ini meliputi pelaku usaha online shop seperti penjual di platform Shopee, TikTok Shop dan Tokopedia dan usaha toko kecil seperti toko baju, toko elektronik, toko kosmetik, toko akrilik, toko peralatan rumah tangga, toko hewan, toko pakan dan pemeliharaan unggas, toko material bangunan/spesialis teknik serta UMKM yang menjual makanan ringan, makanan beku (*frozen food*), produk konsumsi lainnya dan instansi atau unit usaha yang tidak memiliki kerja sama resmi dengan Pos Indonesia KC Ngawi, seperti dealer, kantor notaris, instansi penginapan.[15]

Pengiriman domestik dilaksanakan melalui sistem *Milepos* sebagai sistem distribusi dan pemantauan jaringan logistik nasional, sedangkan layanan pengiriman internasional menggunakan sistem CDS (*Customs Declaration System*) yang terintegrasi dengan *Milepos* untuk mendukung proses administrasi dan distribusi lintas negara.[16] Pada layanan domestik, pengiriman barang disediakan melalui beberapa jenis layanan utama, yaitu Reguler, Ekspres, dan Kargo, dengan ongkos kirim yang disesuaikan berdasarkan lokasi alamat tujuan, jarak distribusi, berat kiriman, serta jenis layanan pengiriman yang dipilih pelanggan. Perbedaan jenis layanan ini memberikan fleksibilitas kepada pelanggan dalam menentukan kecepatan pengiriman, biaya layanan, dan tingkat prioritas distribusi barang.[17]

---

[14] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."

[15] Nurul Ikwani, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

[16] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."

[17] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."

Sementara itu, pada layanan pengiriman internasional, tersedia layanan khusus berupa Pos Ekspor dan EMS (*Express Mail Service*) berkode untuk tujuan pengiriman ke luar negeri, seperti ke Jepang, Korea Selatan, Singapura, dan negara lainnya. Struktur layanan internasional ini memiliki perbedaan sistem penetapan tarif dibandingkan layanan domestik, karena ongkos kirim ditentukan berdasarkan berat, volume, panjang dan lebar paket, jenis dan jumlah isi kiriman, serta konversi mata uang dari dolar ke rupiah yang ditambah dengan biaya asuransi pengiriman internasional.[18]

PT Pos Indonesia berupaya memberikan pelayanan prima dari berbagai aspek, salah satunya pada layanan pengriman dan penangan barang. Layanan diawali dengan program Pos Jemput/Pickup Paket, yaitu layanan penjemputan barang kiriman langsung ke rumah, toko, atau kantor pelanggan, sehingga pelanggan tidak perlu datang ke kantor pos untuk melakukan pengiriman barang. Program ini berfungsi sebagai bentuk kemudahan layanan (*service accessibility*) sekaligus meningkatkan efisiensi dan kenyamanan pelanggan dalam mengakses layanan pengiriman.[19] Selanjutnya, dilakukan proses bantu *packing* oleh petugas pos sesuai dengan jenis barang, karakteristik isi kiriman, serta permintaan pelanggan, dengan menggunakan metode pengemasan yang aman dan sesuai standar perlindungan barang.[20] *Packing* dilakukan dengan berbagai opsi pengamanan sesuai dengan kebutuhan kiriman, mulai dari *packing* biasa, *bubble wrap*, hingga *packing* kayu, sehingga kiriman benar-benar terlindungi dari risiko kerusakan fisik, kebasahan, pembusukan, maupun kerusakan akibat tekanan dan benturan selama proses distribusi. Setiap kiriman dipastikan telah memenuhi standar keamanan kemasan sebelum masuk ke tahap administrasi pengiriman.[21]

Kemudian dilakukan input data paket pada user nippos masing-masing karyawan (585000881), karena setiap karyawan memiliki user untuk opersasional

---

[18] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi.".

[19] Fitroni, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

[20] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."

[21] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi.".

setiap harinya secara sistematis yang meliputi jenis dan isi barang kiriman, standar keamanan *packing*, jenis layanan pengiriman (Reguler, Ekspres, dan Kargo) dan ongkos kirim disesuaikan dengan (berat barang (barang kiriman domestik)), (berat, volume, panjang, lebar tinggi (barang kiriman internasional)) dan pilihan layanan pengiriman, identitas pengirim dan penerima, alamat lengkap pengiriman dan penerimaan, serta nomor kontak pengirim dan peneriman hingga resi kiriman keluar.[22] Tahap ini bertujuan menjamin akurasi data administrasi, ketepatan distribusi, serta nomor resi dapat digunakan untuk kemudahan pelacakan (*tracking*) kiriman. Tahapan berikutnya proses validasi pengiriman, yaitu pemeriksaan menyeluruh terhadap kesesuaian isi kiriman, keamanan *packing*, kelengkapan identitas dan kejelasan tujuan pengiriman, sehingga seluruh aspek teknis dan administratif dipastikan memenuhi standar operasional. Setelah validasi dinyatakan lengkap dan aman, barang kiriman kemudian dimuat ke dalam truk box pengiriman sesuai dengan rute distribusi dan jenis layanan pengiriman, sebagai tahap akhir proses penanganan sebelum kiriman didistribusikan menuju tujuan penerima.[23]

c. Prosedur *Delivery* (*Last Mile Delivery*/Serah Terima Barang)

Tahapan delivery (*last mile delivery*) merupakan fase akhir dalam proses pengiriman barang, yaitu proses distribusi terakhir hingga barang benar-benar diterima oleh penerima. Proses ini menjadi tanggungjawab karyawan kurir, diawali ketika mobil pick up/truk distribusi tiba di PT Pos Indonesia KC Ngawi yang membawa kiriman dari jalur distribusi regional wilayah sekaresidenan Jawa Timur berada dalam cakupan Regional 5 Surabaya.[24] Pembagian regional dalam sistem operasional PT Pos Indonesia mencakup seluruh provinsi di Indonesia dan membentuk struktur jaringan distribusi nasional yang terintegrasi. Struktur ini terdiri atas 42 Kantor Cabang Utama, 168 Kantor Cabang, dan 3.666 Kantor Cabang Pembantu, yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Setiap regional membawahi satu atau beberapa provinsi yang menjadi wilayah kerja

[22] Aditya Naufal, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

[23] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi.".

[24] Yogis Pratama Zainuri, "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.

operasionalnya, sehingga membentuk sistem distribusi yang terorganisasi secara hierarkis dan terkoordinasi.[25]

Secara regional, wilayah operasional tersebut terbagi ke dalam enam regional utama, yaitu Regional I Medan yang mencakup Provinsi Aceh, Sumatera Utara, Riau, Kepulauan Riau, Sumatera Barat, Bengkulu, Jambi, Lampung, Sumatera Selatan, dan Bangka Belitung; Regional II Jakarta yang meliputi Provinsi Daerah Khusus Jakarta, wilayah Bodebek, dan Banten; Regional III Bandung yang mencakup Provinsi Jawa Barat (kecuali wilayah Bodebek); Regional IV Semarang yang meliputi Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta; Regional V Surabaya yang mencakup sebagian Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat (NTB), dan Nusa Tenggara Timur (NTT); serta Regional VI Makassar yang membawahi Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Gorontalo, Sulawesi Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, Papua Barat Daya, Papua Tengah, Papua Selatan, Papua Pegunungan, dan Papua.[26]

Setelah kendaraan distribusi tiba, dilakukan bongkar muat dan validasi kiriman yang meliputi pemeriksaan keamanan kemasan, kelengkapan identitas, dan kejelasan alamat tujuan. Selanjutnya dilakukan pemilahan (*sorting*) berdasarkan wilayah administrasi, mulai dari tingkat kecamatan hingga desa/kelurahan.[27] Kabupaten Ngawi, pemilahan dilakukan berdasarkan 19 kecamatan yaitu, Bringin, Geneng, Gerih, Jogorogo, Karangjati, Karanganyar, Kasreman, Kedunggalar, Kendal, Kwadungan, Mantingan, Ngawi, Ngrambe, Padas, Pangkur, Paron, Pitu, Sine, dan Widodaren. Setelah itu, dilakukan pembagian tugas kurir berdasarkan zona distribusi yang disesuaikan dengan luas wilayah, jarak tempuh, kepadatan penduduk, dan volume kiriman.[28] Tahap akhir adalah pengantaran barang ke alamat tujuan, yang diakhiri dengan serah terima kepada penerima, verifikasi identitas,

[25] Kolid Dwi, "Karyanwan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.
[26] Rengga Biantoro, "Karyawan Kurir Dan Logistik ULBI KC Ngawi," n.d.
[27] Biantoro.
[28] Thio Marcelino, "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.

serta pencatatan bukti penerimaan (*proof of delivery*) sebagai konfirmasi resmi bahwa kiriman telah diterima.[29]

d. Prosedur Evaluasi Pelayanan

Prosedur evaluasi pelayanan PT Pos Indonesia dilakukan ketika terjadi kendala layanan yang diajukan oleh pelanggan (*customer complaint*), seperti keterlambatan pengiriman, kerusakan barang, kehilangan kiriman, kesalahan alamat, maupun gangguan sistem layanan. Dalam konteks pengiriman barang, evaluasi pelayanan dilakukan secara khusus terhadap jenis kiriman yang memiliki tingkat risiko tinggi, seperti dokumen penting (dokumen asli dan arsip resmi) dan berisiko kerusakan.[30] Terhadap jenis kiriman tersebut, perusahaan menerapkan prosedur perlindungan asuransi, apabila terjadi kerusakan atau kehilangan, perusahaan memberikan solusi pelayanan berupa penelusuran kiriman (*tracking investigation*), klarifikasi distribusi serta mekanisme ganti rugi sesuai dengan ketentuan layanan. Skema asuransi ini berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko, sehingga apabila terjadi kejadian yang tidak diinginkan, seperti kerusakan, kehilangan, atau keterlambatan ekstrem, pelanggan tetap memperoleh hak kompensasi atau ganti rugi dari perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.[31]

Selain permasalahan pengiriman, evaluasi pelayanan dilakukan pada kesalahan transaksi pembayaran, gangguan sistem digital, kesalahan input data, pelayanan loket yang tidak sesuai standar, serta kendala komunikasi petugas dengan pelanggan. Setiap permasalahan tersebut dievaluasi melalui mekanisme monitoring layanan, analisis penyebab masalah (*root cause analysis*) dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga evaluasi pelayanan tidak hanya berfungsi sebagai penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi sebagai instrumen peningkatan kualitas layanan jangka panjang yang sistematis dan berorientasi pada kepuasan serta perlindungan pelanggan.[32]

---

[29] Atdre Ramadhan, "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.
[30] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."
[31] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."
[32] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."

5. Standar Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia dibentuk tidak hanya dari aspek kebijakan dan regulasi kelembagaan, tetapi juga dari kebijakan personal yang melekat pada individu sebagai pelaksana layanan. Standar pembentukan sumber daya manusia tidak semata-mata berfokus pada penguasaan ilmu pengetahuan, kemampuan teknis, keterampilan pemecahan masalah (*problem solving*), tetapi juga mencakup berpenampilan dan citra diri karyawan. Konteks pelayanan publik, penampilan menjadi bagian dari komunikasi non verbal yang membentuk persepsi awal pelanggan terhadap kualitas layanan. Terdapat pepatah yang mengatakan bahwa kecerdasan dan kualitas seseorang dari cara berpenampilan, karena penampilan merefleksikan kedisiplinan, profesionalisme, dan tanggung jawab personal. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya diukur dari kapabilitas intelektual dan keterampilan kerja, tetapi juga dari bagaimana individu tersebut merepresentasikan institusi melalui sikap dan visualisasi diri. Upaya PT Pos Indonesia diwujudkan melalui penerapan standar operasional yang terstruktur, meliputi:[33]

a. Standar Tempat Kerja

Standar tempat kerja loket di PT Pos Indonesia dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan sejak sebelum jam operasional hingga penutupan kantor sebagai bentuk kedisiplinan kerja, profesionalisme pelayanan, dan pengendalian administrasi operasional. Petugas loket diwajibkan hadir minimal 30 menit sebelum jam buka layanan dalam kondisi siap kerja dan mengenakan seragam resmi, kemudian mengisi daftar hadir dengan paraf dan jam kedatangan sebagai bentuk kontrol kehadiran.[34] Pada tahap persiapan, petugas memastikan seluruh sarana kerja siap digunakan, meliputi pengaktifan dan pengecekan timbangan elektronik, penyiapan *Thermal Paper* dan *Label Paper* resi, register, formulir transaksi, cap tanggal yang sesuai dengan hari dan tanggal berjalan, panjar uang kecil, buku bukti serah, brosur layanan, tabel harga, name tag meja loket, serta

[33] Indonesia, *Sejarah Dan Transformasi Sistem Rekrutmen SDM PT Pos Indonesia (Dokumen Internal Perusahaan)*, 40.

[34] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum," n.d.

ketersediaan alat tulis kerja.[35] Selanjutnya sistem layanan diaktifkan melalui pengoperasian komputer loket, pengisian login name dan password petugas pada aplikasi layanan, penghidupan mesin printer, pengecekan pita printer, pemasangan resi secara presisi, serta memastikan kecukupan kertas cetak untuk kebutuhan transaksi harian. [36]

Terdapat tiga shift jam kerja, yaitu shift pertama pukul 07.00–13.00, shift kedua pukul 09.00–15.00, dan shift ketiga pukul 14.00–20.00. Sebelum loket dibuka untuk pelanggan, berlaku untuk petugas pelayanan loket dan petugas pelayanan pengiriman dan penanganan barang, harus mengikuti briefing pagi dari SPV sebagai bagian dari koordinasi, penyampaian informasi operasional, dan pengarahan kerja. Selama jam operasional, seluruh pelayanan dilaksanakan sesuai standar prosedur pelayanan dan administrasi transaksi.[37] Pada tahap penutupan layanan petugas pelayanan loket atau pelayanan pengiriman barang melakukan penyetoran mulai pencetakan *backsheet* hari berjalan, keluar dari aplikasi layanan, mematikan komputer, pembukuan penerimaan dan pengeluaran pada neraca berisikan rincian sisa panjar setiap hari, identitas masing-masing petugas nippos (585000881), tanda tangan, tanggal dan rincian jumlah setoran secara nominal dan terbilang kepada SPV Keungan menggunakan buku setor setiap karyawan, pembersihan dan perapihan meja serta perangkat loket, hingga pengisian daftar hadir pulang dan jam pulang pada web.[38]

b. Standar Sikap Pelayanan

Standar sikap pelayanan di PT Pos Indonesia diwujudkan melalui perilaku pelayanan yang mencerminkan kesopanan, profesionalisme, penghormatan terhadap pelanggan, serta etika pelayanan publik. Setiap petugas loket diwajibkan berdiri saat pelanggan datang ke loket sebagai bentuk penghormatan dan kesiapan melayani, kemudian melakukan *greeting* secara sopan, ramah, dan komunikatif. Untuk pelanggan baru, petugas menyampaikan sapaan standar seperti *"Selamat*

[35] Toni Prihatin Larasatiawan, "SPV Sarana Dan Prasarana KC Ngawi," n.d.
[36] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi.".
[37] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[38] Dian Hastuti Widia Nugrahaini, "SPV Keuangan KC Ngawi," n.d.

pagi/siang/sore, Pak/Ibu, ada yang bisa dibantu?", sedangkan untuk pelanggan reguler digunakan sapaan personal dengan menyebut nama pelanggan, misalnya *"Selamat pagi/siang/sore, Pak/Ibu (nama), ada yang bisa dibantu?"*, sebagai bentuk penghargaan, kedekatan emosional, dan pelayanan berbasis relasi (*customer relationship service*).[39]

Proses interaksi yang diserahkan pelanggan diterima dengan kedua tanga**n**, yang mencerminkan sikap hormat, kehati-hatian, serta tanggung jawab terhadap barang titipan pelanggan. Sikap ini bukan sekadar etika simbolik, tetapi merepresentasikan nilai pelayanan institusional yang menempatkan pelanggan sebagai subjek utama layanan. Standar sikap pelayanan tersebut membentuk citra pelayanan yang humanis, profesional, dan berorientasi kepuasan pelanggan, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kualitas layanan PT Pos Indonesia sebagai penyedia layanan publik yang berintegritas dan beretika.[40]

c. Standar Sumber Daya Manusia

Standar sumber daya manusia merupakan seperangkat mekanisme yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pelatihan, penempatan kerja, pengembangan karier, hingga sistem penilaian kinerja dan kesejahteraan karyawan. Standar ini bertujuan untuk memastikan terciptanya kecocokan antara kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi**,** sehingga setiap sumber daya manusia mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Sejalan dengan itu, PT Pos Indonesia menerapkan standar pembentukan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi dan kapabilitas kerja, tetapi juga pada aspek kepribadian dan penampilan. Proses rekrutmen dan pengelolaan karyawan menekankan pada kemampuan teknis dan intelektual dan pembentukan citra profesional karyawan sebagai representasi lembaga pelayanan publik.

[39] Sa'adah, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi."
[40] Rahayu, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi."

Secara umum, alur rekrutmen terdiri dari beberapa tahap meliputi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, seleksi, wawancara, penempatan**.** perencanaan sumber daya manusia dilakukan melalui analisis kebutuhan sumber daya manusia (analisis jumlah tenaga kerja, analisis jenis kompetensi yang dibutuhkan, analisis beban kerja, analisis struktur jabatan), analisis jabatan (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan), perencanaan rekrutmen (sumber rekrutmen (internal & eksternal), strategi dan metode rekrutmen (konvensional/digital)), perencanaan seleksi (kriteria seleksi, instrumen seleksi (tes, wawancara, asesmen kompetensi), sistem penilaian kelayakan kandidat), penempatan berbasis kompetensi (kesesuaian jabatan dengan latar belakang pendidikan & keahlian, *right man on the right place*), pengembangan dan pelatihan karyawan secara berkelanjutan (pelatihan teknis (hard skills), pengembangan *soft skills*, pengembangan karier, *leadership development*).[41]

Namun kebijakan PT Pos Indonesia memiliki cara tersendiri dalam pengelolaan seluruh instrumen straregis guna kemajuan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen karyawan mengalami transformasi seiring waktu untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi.[42] Rekrutmen karyawan pada awalnya dilakukan secara manual dengan model rekomendasi pegawai dalam jaringan internal pada periode 1996–2000. Selanjutnya, pada periode 2000–2017, pola rekrutmen beralih dengan membuka jalur eksternal, direkrut sebagai karyawan kontrak. Pada periode 2019–2020, model rekrutmen kembali mengalami penyesuaian melalui penerapan seleksi yang lebih ketat dengan mengombinasikan jalur rekomendasi internal serta pembatasan pengangkatan karyawan berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) sebagai bagian dari kebijakan efisiensi biaya operasional. Pada tahun 2021, PT Pos Indonesia (Persero) mengimplementasikan dua jalur rekrutmen secara paralel, yaitu rekrutmen lulusan ULBI melalui mekanisme OCR dan rekrutmen lulusan non-ULBI.[43]

---

[41] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 65.
[42] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi.".
[43] Indonesia, *Sejarah Dan Transformasi Sistem Rekrutmen SDM PT Pos Indonesia (Dokumen Internal Perusahaan)*, 34.

Berdasarkan hasil data lapangan, berasal dari pengumpulan data yang merepresentasikan arah kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh manajemen pusat PT Pos Indonesia, dengan fokus pengambilan data penelitian di unit kerja PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi. PT Pos Indonesia menerapkan kebijakan dua model rekrutmen karyawan, yaitu:

1) Model Rekrutmen Karyawan Lulusan Non-ULBI

Pelaksanaan rekrutmen calon karyawan lulusan non-ULBI dilakukan dengan perencanaan sumber daya manusia yang terstruktur, dengan penempatan kerja sesuai antara jabatan dan formasi dinilai selaras dengan persyaratan dasar perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan dan perekonomian masyarakat. Tahap seleksi calon karyawan lulusan non-ULBI pada umumnya dilakukan melalui penyaringan berkas administrasi, wawancara dasar serta penilaian kesiapan kerja operasional.[44] Kualifikasi pendidikan yang disyaratkan perusahaan umumnya disesuaikan dengan karakteristik industri pos yang bergerak di bidang jasa dan ekonomi seperti lulusan ekonomi, manajemen, perbankan, akuntansi.[45] Pembentukan kompetensi tidak dilakukan melalui sistem pendidikan terstruktur, melainkan dibentuk secara langsung melalui pelatihan kerja di lapangan (*on the job training*) selama kurang lebih dua minggu. Pelatihan ini dilaksanakan sambil praktik langsung, dengan karyawan berhadapan secara langsung dengan pelayanan masyarakat dalam aktivitas operasional sehari-hari.[46]

Dalam implementasinya, setelah proses seleksi dan dinyatakan lolos, kandidat direkrut sebagai karyawan operasional bertatus kerja kontrak dan ditempatkan pada jabatan sebagai staf atau karyawan loket.[47] Pelayanan loket bertugas melakukan pembayaran loket yang bertugas pelayanan pembayaran *Multi Biller*, pengiriman dan penanganan barang korporat dan pelayanan loket yang lainnya.[48] Setelah penerapan ULBI, *job desk* fokus pada penanganan pengiriman

---

[44] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi."
[45] Dwi, "Karyanwan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi."
[46] Ikwani, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."
[47] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[48] Kurniawan.

non-korporat yang berasal dari hasil karyawan mencari pelanggan UMKM dan *markerplace* yang bersedia melakukan pengiriman ekspedisi layanan pos. Pada posisi ini, perusahaan mewajibakan target menetapkan target transaksi minimal harian yang harus dicapai oleh setiap karyawan sebagai syarat pemenuhan hak penghasilan (gaji).[49] Kewajiban ini juga dibebankan untuk memmiliki dan mengelola mencari pelanggan aktif, khususnya pelanggan UMKM dan online shop, sebagai peningkatan jumlah volume kiriman dan pendapatan perusahaan.[50]

Selain itu seiring perkembangan zaman, PT Pos Indonesia KC Ngawi terdapat kebijakan pusat yang menuntut seluruh kantor cabang untuk mengembangakan usahanya. Setalah diberlakukannya rekrutmen lulusan ULBI, dari hasil upaya KC Ngawi melalui hasil kerjsasamanya dengan para instansi sekitar wilayah, karyawan non-ULBI diberi tanggungjawab tugas lainnya berupa pada penugasan piket instansi mitra yang berbagai jenis tugas pelayanan publik seperti Kantor Pajak (KPP Pratama), 3 Rumah Sakit (At-tin, RS Umum, RS Widodo) dan Pengadilan Agama. Peran tersebut diperkuat dengan pelaksanaan tugas administratif pendukung, seperti rekapitulasi transaksi dan pencocokan data keuangan.[51]

Kompensasi dan insentif dalam kesejahteraan karyawan sebagai instumen membangun motivasi kerja, loyalitas organisasi, dan keadilan struktural dalam hubungan industrial. Pemberian kompensasi dan insentif kepada karyawan lulusan non-ULBI diberikan hanya pada aspek pengembangan diri dan pengembangan kompetensi pada tahap awal penerimaan karyawan, yaitu saat masa pelatihan (*training*) selama kurang lebih dua minggu.[52] Insentif lebih bersifat berbasis kinerja praktis (*performance-based incentives*), sehingga fungsi utamanya bukan membangun karier jangka panjang, melainkan menjaga keberlangsungan

---

[49] Naufal, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

[50] Nanda Aditya, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

[51] Ikwani, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

[52] Thio Marcelino, "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi."

operasional dan produktivitas kerja jangka pendek organisasi. Peluang direkomendasikan menjadi posisi terpenting juga terbatas dengan minimal 5 tahun bekerja dan dinyatakan kompetitif dalam pekerjaan oleh perusaahan.[53]

2) Model Rekrutmen Karyawan Lulusan ULBI.

Perencanaan sumber daya manusia melalui calon karyawan lulusan ULBI dilandasi oleh kebutuhan PT Pos Indonesia (Persero) untuk membangun sistem penyediaan sumber daya manusia yang berkelanjutan sesuai arah strategis perusahaan. Model ini muncul untuk menciptakan kesinambungan antara dunia pendidikan dan kebutuhan operasional perusahaan. Melalui pm,bentukan kualifiasi kurikulum ULBI dengan kompetensi jabatan di PT Pos Indonesia, perusahaan dapat mengontrol sejak awal, baik dari aspek pengetahuan teknis, keterampilan operasional, budaya kerja, maupun nilai-nilai organisasi.[54] Kebijakan ini menghasilkan perubahan mendasar dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, di mana pembentukan ULBI sebagai sumber utama pasokan tenaga kerja mendorong transformasi perencanaan sumber daya manusia dari model *short-term manpower planning* menuju *long-term strategic workforce planning*. Perusahaan tidak lagi hanya menghitung kebutuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga merancang kebutuhan kompetensi masa depan (*future competency needs*).[55]

Rekrutmen karyawan lulusan ULBI berfungsi sebagai mekanisme pencegahan *mismatch* sumber daya manusia, karena kompetensi lulusan telah disesuaikan sejak fase pendidikan dengan kebutuhan operasional perusahaan, sehingga berdampak pada menurunnya risiko *overstaffing* dan *understaffing*, meningkatnya efisiensi pelatihan pascarekrutmen, serta percepatan adaptasi kerja karyawan baru di lingkungan organisasi. Model ini juga menimbulkan efek struktural terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia, yaitu terbentuknya *talent pipeline system* yang berkelanjutan, di mana karyawan lulusan ULBI berperan sebagai institusi penyedia talenta internal yang terencana sehingga

---

[53] Imam Asrul, *Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi*, n.d.

[54] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi.".

[55] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi.".

perusahaan memiliki suplai sumber daya manusia yang stabil, terukur, dan dapat diproyeksikan sesuai kebutuhan jangka menengah dan panjang, menjadikan perencanaan sumber daya manusia tidak lagi bersifat insidental, tetapi menjadi bagian dari sistem pembangunan organisasi yang terstruktur dan berorientasi keberlanjutan (*organizational sustainability*).[56]

Dalam konteks ULBI, yaitu kualifikasi pendidikan dan kompetesi dibentuk melalui sistem pendidikan otonom yang dirancang secara khusus sebagai jalur pasokan sumber daya manusia internal perusahaan (*internal talent supply system*) sabagai kebutuhan industri. Sistem pendidikan ULBI dirancang melalui kurikulum, kompetensi lulusan, capaian pembelajaran, dan standar akademik yang secara langsung disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, fungsi kerja, dan struktur organisasi perusahaan. Selama proses perkuliahan, pengetahuan, keterampilan, dan nilai kerja mahasiswa dikonstruksi melalui pendidikan terapan yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan operasional dan strategis PT Pos Indonesia.[57] Sistem pendidikan ini membentuk kompetensi lulusan yang mencerminkan integrasi antara *technical competence*, *functional competence*, *behavioral competence*, dan *cultural competence*, sebagai hasil dari proses pembelajaran kontekstual dengan dunia kerja PT Pos Indonesia.

Setelah lulus, mahasiswa ULBI tidak melalui mekanisme rekrutmen dan seleksi terbuka sebagaimana karyawan lulusan non-ULBI, melainkan langsung ditransisikan saat awal mahasiswa di Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) hingga dinyatakan sebagai karyawan PT Pos Indonesia. [58] Calon karyawan ULBI hanya melalui tahap seleksi penempatan akan ditempatkan di kantor pusat, kantor regional, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu sebagai karyawan tetap yang memulai karier dari level bawah yaitu sebagai karyawan atau staf pelayanan hingga memiliki kesempatan promosi dan kenaikan jabatan berdasarkan

[56] Tyas Ayu Ambarsari, “Executive Manajer KC Ngawi.”.
[57] Trismajaya, “Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi.”
[58] Kurniawan, “SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi.”

keputusan kantor pusat dalam kontrol dan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan.[59]

Penempatan kerja karyawan lulusan ULBI tidak didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi dalam bentuk persyaratan sebagaimana aturan proses secara umum, tetapi justru dibentuk secara bertahap selama proses perkuliahan dalam sistem pendidikan berkurikulum proses pendidikan, pembentukan kompetensi, hingga penempatan kerja untuk memenuhi kebutuhan industri pos dan logistik. Karyawan ULBI mulanya ditempatkan pada jabatan staf atau karyawan pelayanan loket yang bertugas melayanani pembayaran *miltibiller*, penanganan dan pengiriman barang korporat, pelayanan loket yang lain. Pada posisi ini, perusahaan juga mewajibakan target transaksi minimal harian yang harus dicapai oleh setiap karyawan sebagai syarat pemenuhan hak penghasilan (gaji), namun hanya pada pengiriman barang saja.[60] Hal ini bertujan untuk pengembangan perusahan melalui bentuk kerjasama barang kiriman dengan para ritel dan instansi besar. Karyawan lulusan ULBI juga melaksanakan kewajiban tugas administratif pendukung seperti rekapitulasi transaksi dan pencocokan data keuangan.[61]

Dari aspek kesejahteraan pemberian kompensasi dan insentif yang diberikan kepada karyawan lulusan ULBI dirancang sebagai bagian dari sistem pembangunan sumber daya manusia jangka panjang. Pemberian kompensasi dan insentif mencakup fasilitas biaya hidup, fasilitas kendaraan, promosi jabatan lebih cepat serta dukungan pengembangan diri. Segi aspek pengembangan diri terencana diperoleh melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan pengembangan kompetensi, disertai dengan kepastian kejelasan jenjang karier serta peluang promosi ke posisi strategis. Insentif non-finansial pada jalur ini tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme investasi organisasi dalam membentuk sumber daya manusia yang strategis dan berkelanjutan.[62]

---

[59] Kuniawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
[60] Fandy Prasetya, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.
[61] Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53.
[62] Rahayu, "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi."

Dari penjelasan di atas hasil setelah model rekrutmen ULBI pada studi lapangan KC Pos Ngawi mulai tahap proses seleksi dan rekrutmen, persyaratan aspek penilaian kerja berupa kualifikasi pendidikan dan kualifikasi kompetensi, penempatan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan struktur organisasi perusahaan belum dilaksanaan secara ideal sesuai dengan ketentuan standar operasional. Selain itu terdapat berbedaan antara jabatan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), program kerja serta pola pelaksanaan kerja. Meskipun pada posisi jabatan yang sama yaitu karyawan tetap pada tahun pengangkatan yang sama. Saat terjun ke lapangan secara langsung, karyawan ULBI unggul dengan konsep manajerial dan operasional pos logistik, namun secara praktik karyawan lulusan Non-ULBI memiliki pengalaman kerja dan terbiasa dalam interaksi langsung dengan pelanggan**.**

Hal ini ditunjukkan oleh perbedaan kinerja antara karyawan lulusan non-ULBI saat diposisi staf atu karyawan loket dan karyawan lulusan ULBI. Karyawan lulusan non-ULBI terlihat lebih responsif dalam menghadapi berbagai bentuk penugasan kerja di lapangan. *Job desk* pekerjaan mereka sesuai dengan jabatan, kualifikasi, dan kompetensi yang dimiliki. Sebelum diberlakukan ULBI berupa pelayanan *multi biller* meliputi segala bentuk pembayaran, pengiriman barang koporat dan pelayanan loket yang lain. Namun, setelah penerapan kebijakan ULBI, *jobdesk* karyawan lulusan non-ULBI mengalami pergeseran. Fokus pekerjaan beralih pada penanganan pengiriman dan memperoleh tambahan tanggung jawab berupa penugasan piket mitra ke kantor-kantor yang telah bekerja sama dengan Pos Indonesia KC Ngawi, sehingga mereka mengalami beban kerja ganda (*double job*), seperti seperti Kantor Pajak (KPP Pratama), 3 Rumah Sakit (At-tin, RS Umum, RS Widodo) dan Pengadilan Agama. Kondisi ini menuntut karyawan lulusan non-ULBI untuk terus beradaptasi dengan lingkungan kerja baru di setiap kantor mitra tersebut.

Sedangkan karyawan lulusan ULBI menunjukkan kondisi sebaliknya, yaitu masih memerlukan proses adaptasi dan penguatan pengalaman kerja di lapangan, terutama dalam menghadapi komplain pelanggan, pelayanan pengiriman barang melalui loket berupa keterlambatan pengiriman barang, penanganan kiriman tanpa

asuransi apabila berpotensi rusak atau rusak atau hilang karena barang kiriman berharga. Karyawan lulusan ULBI masih memerlukan pengawasan dan arahan dari manajer pelayanan dan operasional cabang. Selain itu, karyawan lulusan ULBI hanya difokuskan untuk bekerja di lingkungan kantor tanpa adanya tambahan penugasan mitra, sehingga karyawan lulusan ULBI tidak perlu melakukan adaptasi ulang dan pembelajaran baru terkait sistem administrasi serta operasional di setiap kantor mitra tersebut.

B. Pelaksanaan Rekrutmen PT Indonesia dalam Tinjauan Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya manusia memandang manusia sebagai aset organisasi yang dinilai melalui kinerja, kompetensi teknis, dan hasil kerja yang dihasilkan, sedangkan sumber daya insani memandang manusia secara holistik sebagai makhluk beriman, bermoral, beretika serta bertanggung jawab secara sosial dan spiritual.[63] Manajemen sumber daya insani merupakan sistem pengelolaan manusia yang berlandaskan *prophetic model* (nubuwwat) dengan meneladani kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, yang menekankan nilai keadilan, amanah, kejujuran, tanggung jawab, keteladanan serta keseimbangan duniawi dan *ukhrawi*.[64] Tujuannya tidak hanya mencapai target organisasi, tetapi juga membentuk manusia yang berintegritas, beriman, dan berakhlak.[65]

Rekrutmen karyawan dalam manajemen sumber daya insani merupakan proses teknis pencarian tenaga kerja menekankan keseimbangan antara kompetensi profesional (*hard skills* dan *soft skills*) dan kualitas kepribadian (iman, etika, tanggung jawab, dan kejujuran).[66] Proses ini dilaksanakan melalui tahapan analisis pekerjaan, perancangan pekerjaan serta penyusunan deskripsi pekerjaan yang jelas dan transparan.[67] Proses pencarian dilakukan melalui tahap rekrutmen berfungsi

[63] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 40.
[64] Kartawan, Marlina, and Susanto, 45.
[65] Kartawan, Marlina, and Susanto, 49.
[66] Kartawan, Marlina, and Susanto, 55.
[67] Kartawan, Marlina, and Susanto, 60.

menjaring pelamar potensial, sedangkan seleksi bertujuan memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan kompetensi dan karakter. Seleksi menilai aspek akademik dan keterampilan teknis, tetapi juga kepribadian, etika, komitmen, dan tanggung jawab moral.[68] Ketidaksesuaian kualifikasi dengan tuntutan pekerjaan baik *overqualified* maupun *underqualified* yang berpotensi menurunkan kinerja dan meningkatkan turnover.[69]

Berkut ini rekrutmen dan seleksi karyawan menurut perpektif islam didasarkan pada beberapa ketentuan, yaitu:[70]

1. Standar Kompetensi (*Al-Quwwah*)

Kompetensi merupakan kemampuan diukur melalui indikator-indikator berikut:[71]

a) Menerima Karyawan Berdasarkan Prinsip Kelayakan (*ashlah*)

Kelayakan karyawan dinilai dari kemampuan atau keahlian (*quwwah*) pada bidang yang ditekuni, yang mencakup kapasitas teknis dan profesional, penguasaan pengetahuan, pengalaman kerja, kemampuan fisik maupun intelektual dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.[72] Sejalan dengan prinsip tersebut, PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang menerapkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui dua model rekrutmen karyawan, yaitu jalur karyawan lulusan non-ULBI dan jalur karyawan lulusan ULBI.

Jalur non-ULBI merupakan rekrutmen yang dilakukan melalui proses seleksi eksternal meliputi tahapan seleksi administrasi, tes tertulis, dan wawancara hingga tahap penerimaan karyawan. Kandidat yang diterima berstatus sebagai karyawan kontrak terlebih dahulu. Untuk dapat diangkat menjadi karyawan tetap, mereka harus melalui masa kerja dengan standar penilaian tertentu.[73] Proses pembentukan kompetensi pada karyawan lulusan non-ULBI dilakukan melalui

---

[68] Kartawan, Marlina, and Susanto, 70.
[69] Kartawan, Marlina, and Susanto, 73.
[70] Kartawan, Marlina, and Susanto, 118.
[71] Cecep Darmawan, *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah; Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah* (Bandung: Khazanah Intelektua, 2006), 69.
[72] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, 78.
[73] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi"; Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."

pembentukan pengalaman kerja langsung dan interaksi dengan pelanggan (*learning by doing*). Proses ini berlangsung kurang lebih selama dua minggu dengan pendampingan dari rekan kerja yang dianggap lebih senior atau memiliki pengalaman kerja yang lebih lama.[74] Pengangkatan menjadi karyawan tetap umumnya dilakukan setelah masa kerja kurang lebih lima tahun, dengan syarat karyawan tersebut dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan. Penilaian kelayakan tersebut didasarkan pada tingkat dedikasi karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dari pencapaian selama masa kerja, tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, kejujuran dalam menjalankan tugas, kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Aspek-aspek tersebut kemudian dibandingkan dengan kinerja karyawan lulusan Non-ULBI lainnya.[75]

Sementara itu, jalur ULBI merupakan model rekrutmen karyawan yang berasal dari lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Proses ini dimulai melalui seleksi penerimaan calon mahasiswa yang meliputi tahapan seleksi administrasi, tes tertulis, dan wawancara hingga tahap penerimaan mahasiswa baru di Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Setelah dinyatakan diterima sebagai mahasiswa ULBI, individu tersebut secara tidak langsung telah menjadi bagian dari sistem pembinaan sumber daya manusia PT Pos Indonesia. Setelah menyelesaikan pendidikan, lulusan ULBI masih mengikuti proses tes lanjutan yang bertujuan untuk menentukan penempatan kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.[76] Penempatan kerja umumnya dimulai dari posisi operasional tingkat awal, dengan peluang untuk mengalami peningkatan jabatan secara bertahap berdasarkan kinerja serta kebutuhan organisasi. Proses pengembangan kompetensi tidak hanya berlangsung selama masa pendidikan di ULBI, tetapi juga berlanjut secara berkala melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mendukung peningkatan kinerja serta jenjang karir karyawan di lingkungan PT Pos Indonesia.[77]

---

[74] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[75] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[76] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[77] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."

b) Kualifikasi Pendidikan yang Relevan

Seleksi pegawai dilakukan melalui perencanaan strategis dengan mempertimbangkan kualifikasi kandidat sesuai kebutuhan jabatan dan jumlah kebutuhan organisasi.[78] Perspektif manajemen sumber daya Insani, kualifikasi pendidikan yang relevan dipahami sebagai fondasi utama kesiapan intelektual, moral, dan profesional seseorang dalam memikul amanah kerja.[79] Pendidikan tidak sekadar diposisikan sebagai syarat administratif, tetapi sebagai instrumen pembentukan kapasitas keilmuan, etika kerja, dan tanggung jawab profesional agar setiap tugas dapat dijalankan secara efektif, nilai amanah, *itqan* (profesionalisme), dan keadilan, karena seseorang tidak dibebani tanggung jawab di luar batas kapasitas keilmuannya, sehingga tidak terjadi ketimpangan antara tuntutan jabatan dan kemampuan individu.[80] Sejalan dengan penjelasan di atas, PT Pos Indonesia menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan dua model rekrutmen karyawan, yaitu jalur non-ULBI dan jalur ULBI.

Pada jalur Non-ULBI, proses seleksi dan rekrutmen dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan kandidat yang relevan, seperti ekonomi, manajemen, perbankan, dan akuntansi. Latar belakang pendidikan tersebut dinilai sejalan dengan karakteristik PT Pos Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa logistik dan jasa keuangan.[81] Kandidat yang dinyatakan lolos seleksi merupakan individu yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan jabatan dan jumlah kebutuhan organisasi, kemudian dibentuk setelah diterima menjadi karyawan melalui proses pembelajaran langsung berinteraksi dengan pelanggan, sehingga pekerjaan yang dijalankan tidak selalu sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau kemampuan awal yang dimiliki.[82]

---

[78] Suwatno and D J Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2016), 54.

[79] Fahmi and Dkk, *HRD Syariah; Teori Dan Implementasi*, 92.

[80] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 116.

[81] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."

[82] Kurniawan.

Sementara pada jalur ULBI, kualifikasi pendidikan dan kompetensi lulusan dibentuk selama masa perkuliahan melalui sistem kurikulum yang dirancang oleh ULBI berdasarkan kebutuhan perusahaan.[83] Setelah menyelesaikan pendidikan, tahapan yang dilalui bukan lagi seleksi rekrutmen, melainkan proses seleksi penempatan kerja yang dapat dilakukan di kantor pusat, kantor regional, kantor cabang, maupun kantor cabang pembantu. Lulusan ULBI umumnya memulai karier dari level awal sebagai karyawan atau staf pelayanan, dengan peluang promosi dan kenaikan jabatan yang ditentukan berdasarkan kebijakan kantor pusat dalam kerangka sistem manajemen sumber daya manusia PT Pos Indonesia.[84]

2. Standar Keadilan (*Al-'Adl*)

Proses seleksi dan rekrutmen karyawan pada dasarnya harus berlandaskan pada nilai-nilai keadilan yang mencerminkan prinsip:[85]

a) Persamaan Perlakuan di Mata Hukum

Prinsip keadilan bermakna bahwa setiap individu harus diperlakukan secara setara tanpa adanya diskriminasi, baik dalam penempatan kerja maupun dalam berbagai aspek lain di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian lapangan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Ngawi, karyawan lulusan Non-ULBI pada awalnya ditempatkan sebagai staf pelayanan loket yang menangani layanan *multi biller* serta pengelolaan pengiriman barang korporat. Namun setelah penerapan kebijakan ULBI, tugas mereka bergeser menjadi fokus pada penanganan pengiriman non-korporat yang berasal dari pelanggan UMKM dan pelaku usaha online *marketplace*.[86] Karyawan Non-ULBI diwajibkan memiliki dan mengelola daftar pelanggan aktif guna meningkatkan volume kiriman dan pendapatan perusahaan berdasarkan target transaksi harian minimal yang harus dicapai sebagai syarat pemenuhan hak penghasilan. Tugas mereka juga mencakup penugasan piket di beberapa instansi mitra, seperti Kantor Pajak, rumah sakit, dan Pengadilan

[83] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."
[84] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."
[85] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 57.
[86] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."

Agama, serta melaksanakan tugas administratif seperti rekapitulasi transaksi dan pencocokan data keuangan.[87]

Sedangkan tanggungjawab dan penempatan karyawan lulusan ULBI di lingkungan kerja unit pelayanan loket dan operasional kiriman korporat seperti Polres, Dinkes, BPJS Ketenagakerjaan, BRI, Dukcapil, KPP Pratama, Pengadilan Agama, Pengadilan Negeri, Inspektorat, Pegadaian, WOM *Finance*, Mega *Finance*, Etle Polda/Polres.[88] Karyawan lulusan ULBI melaksanakan kewajiban tugasnya di kantor cabang pada pelayanan pelanggan yang tugasnya hanya penjagaan kantor dan tugas administratif pendukung seperti rekapitulasi transaksi dan pencocokan data keuangan.[89]

b) Persamaan Kompensasi Proporsional

Prinsip tersebut tercermin dalam pemberian kompensasi dan insentif, di mana setiap karyawan berhak memperoleh penghargaan dan imbalan yang adil dan proporsional. Standar keadilan ini tidak hanya mencakup remunerasi finansial, tetapi juga penghargaan non-finansial seperti kesempatan mengikuti pelatihan, pengembangan kompetensi, serta peluang promosi dan pengembangan karir yang jelas.[90] Sejalan dengan penjelasan tersebut, berdasarkan data lapangan PT Pos Indonesia KC Ngawi yang merepresentasikan oleh manajemen pusat PT Pos Indonesia menunjukkan bahwa dalam praktiknya pemberian kompensasi dan insentif masih memperlihatkan adanya perbedaan yang tidak sepenuhnya seimbang.

Hal ini tercermin pemberian pada karyawan non-ULBI hanya dimensi pengembangan diri di mana akses pelatihan, pendidikan lanjutan dan pengembangan kompetensi tidak dibangun secara sistematis sejak rekrutmen hingga saat setelah bekerja tanpa mekanisme *controlling* dan pembinaan berkelanjutan.[91] Pengembangan kompetensi dan pendampingan jangka pendek

---

[87] Aditya, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

[88] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."

[89] Nugrahaini, "SPV Keuangan KC Ngawi."

[90] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 119.

[91] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi."

sesuai dengan kebutuhan hanya pada saat dinyatakan diterima kerja selama masa pelatihan sekitar dua minggu bersama senior yang bepengalaman, bukan pembentukan karier jangka panjang. Peluang promosi jabatan bagi karyawan non-ULBI juga relatif terbatas, dengan persyaratan minimal lima tahun masa kerja serta penilaian kompetensi yang ditetapkan oleh perusahaan.[92] Sementara itu, karyawan lulusan ULBI memiliki akses pengembangan diri yang lebih terencana, seperti kesempatan mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan serta program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan hingga mencapai peluang jenjang jabatan yang lebih tinggi. Selain itu, mereka juga mendapatkan prioritas memperoleh berbagai bentuk insentif tambahan, seperti fasilitas kendaraan dan dukungan biaya hidup. [93]

C. Solusi Kebijakan Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan PT Pos Indonesia

Berdasarkan analisis terhadap standar sumber daya manusia, sistem rekrutmen, serta implementasinya di lapangan, terlihat bahwa PT Pos Indonesia telah memiliki desain kebijakan rekrutmen yang secara konseptual kuat, khususnya melalui pembentukan jalur ULBI sebagai *internal talent supply system* dan jalur non-ULBI sebagai mekanisme pemenuhan kebutuhan operasional. Namun, dalam praktiknya masih terdapat ketimpangan implementatif, baik dari sisi pembentukan kompetensi, kesetaraan perlakuan, perencanaan strategis SDM, maupun integrasi nilai MSDI Islam dalam sistem rekrutmen. Berikut ini beberpa solusi kebijakan yang dapat dijadikan:

a. Standardisasi Pembentukan Kompetensi Lintas Jalur

PT Pos Indonesia perlu membangun standardisasi pembentukan kompetensi yang berlaku lintas jalur rekrutmen, baik ULBI maupun non-ULBI, agar kualitas sumber daya manusia tidak ditentukan oleh asal jalur masuk, tetapi oleh capaian kompetensi yang terukur dan terstandar. Standardisasi ini mencakup penyusunan kerangka kompetensi inti, kompetensi teknis, dan kompetensi perilaku (*soft skills*) yang sama untuk seluruh karyawan, dengan mekanisme pembentukan yang dapat

[92] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[93] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

berbeda namun bermuara pada standar kualitas yang setara. Proses pendidikan terintegrasi pada jalur ULBI dan pembelajaran berbasis pengalaman pada jalur non-ULBI tidak berjalan secara terpisah, melainkan dikonsolidasikan dalam satu sistem pembinaan kompetensi terpadu, sehingga tercipta keseragaman kualitas profesional, kesiapan kerja, dan kapasitas pelayanan di seluruh lini organisasi.

b. Penempatan Berbasis Pemetaan Kompetensi

Penempatan karyawan perlu didasarkan pada pemetaan kompetensi yang objektif dan sistematis, bukan semata-mata pada jalur rekrutmen, status kepegawaian, atau kebutuhan operasional jangka pendek. Setiap individu diposisikan sesuai dengan profil kompetensi yang dimiliki dengan kesesuaian antara kapasitas personal dan tuntutan jabatan. Melalui sistem pemetaan kompetensi ini, organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh sumber daya manusia yang tepat (*the right person in the right place*), meningkatkan efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta meminimalkan ketidaksesuaian peran yang berpotensi menimbulkan inefisiensi, konflik tugas, dan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Pengembangan Karier Adil dan Meritokratis

Pengembangan karier yang adil dan meritokratis harus dibangun melalui sistem yang menilai karyawan secara objektif berdasarkan kinerja, kompetensi, kontribusi nyata, dan integritas moral, bukan berdasarkan latar belakang jalur rekrutmen, asal institusi pendidikan, atau status struktural. Setiap individu memperoleh peluang yang setara untuk berkembang dan dipromosikan sesuai kapasitas dan prestasinya, sehingga tercipta keadilan struktural, kesetaraan kesempatan, serta iklim kompetisi yang sehat dalam organisasi. Sistem karier yang meritokratis juga memperkuat motivasi kerja, loyalitas organisasi, dan komitmen profesional, karena keberhasilan karier dipersepsikan sebagai hasil dari kualitas kerja dan tanggung jawab, bukan keuntungan yang didapat karena posisi (*privilese struktural*).

BAB IV
FAKTOR PENERAPAN MODEL REKRUTMEN KARYAWAN PT POS INDONESIA

A. Faktor-Faktor Melatarbelakangi Penerapan Model Rekrutmen Karyawan PT Pos Indonesia

Perubahan model rekrutmen karyawan merupakan respon organisasi terhadap tekanan dari krisis kinerja, persaingan industri, dan tuntutan transformasi kelembagaan. Rekrutmen diposisikan sebagai alat strategis yang menghubungkan kebijakan organisasi, kondisi lingkungan eksternal, dan permasalahan internal secara menyeluruh. Krisis kinerja mendorong organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusia, sementara persaingan industri menuntut perbaikan kualitas layanan, inovasi dan efisiensi operasional agar tetap kompetitif. Tuntutan transformasi kelembagaan juga menuntut penyesuaian sistem dan prosedur internal, termasuk proses rekrutmen dan penempatan karyawan. Model rekrutmen ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait melalui lingkungan internal organisasi (struktur organisasi, kebijakan sumber daya manusia, dan kebutuhan operasional) maupun dari lingkungan eksternal (tren pasar tenaga kerja, regulasi pemerintah dan perkembangan teknologi).

Dalam konteks penerapan rekrutmen karyawan PT Pos Indonesia, perubahan model rekrutmen tersebut dipahami sebagai bagian dari strategi transformasi organisasi yang terintegrasi, di mana rekrutmen tidak lagi diposisikan sebagai proses administratif pengisian formasi tenaga kerja, tetapi sebagai instrumen kebijakan strategis untuk membangun kualitas sumber daya manusia, memperkuat daya saing institusional serta menjamin keberlanjutan kinerja organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis dan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Adapun faktor pendorong transformasi kebijakan rekrutmen PT Pos Indonesia, terdiri dari:[1]

[1] Arief Budi Satrya, “Pengawas Umum.”

1. Kebutuhan Organiasai untuk Kemajuan Perusahaan

Rekrutmen karyawan dilakukan karena organisasi membutuhkan tenaga kerja baru untuk mengisi posisi tertentu, menutup kekurangan sumber daya manusia dan mendukung pertumbuhan operasional agar tercipta kinerja yang optimal dan perkembangan perusahaan yang berkelanjutan. Kebijakan PT Pos Indonesia diwujudkan melalui transformasi rekrutmen karyawan, yaitu penerapan model rekrutmen berbasis universitas atau OCR (*On-Campus Recruitment*). Model ini menekankan rekrutmen langsung terhadap lulusan sekolah milik PT Pos Indonesia, yaitu Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Rekrutmen berbasis ULBI dianggap sebagai strategi inovatif yang bertujuan untuk:[2]

a. Membangun *human capital* secara jangka panjang dengan menyiapkan karyawan yang memiliki kompetensi khusus di bidang perposan dan logistik.
b. Mampu mengurangi biaya pasca-rekrutmen, karena lulusan telah mendapatkan pelatihan dan pemahaman terkait operasional perusahaan sejak dini.
c. Menggeser paradigma rekrutmen dari *supply-based* menjadi *demand-based*, di mana perusahaan secara aktif menyiapkan calon karyawan sesuai kebutuhan spesifik operasional, bukan sekadar menerima pelamar yang tersedia di pasar kerja.

Sebelum penerapan model rekrutmen ULBI, karyawan yang direkrut umumnya memiliki kompetensi yang bersifat umum dan tidak spesifik pada bidang perposan dan logistik. Lulusan eksternal berada pada kondisi *zero competence readiness* terhadap sistem operasional pos dan logistik, baik dari aspek teknis layanan, pemahaman alur kerja, budaya organisasi, maupun literasi digital.[3] Kondisi tersebut menyebabkan proses adaptasi sebelum karyawan mampu bekerja secara efektif, profesional dan mandiri dalam lingkungan operasional PT Pos Indonesia.[4] Sedangkan calon karyawan lulusan ULBI dibekali pengetahuan, keterampilan dan kemampuan secara terstruktur sejak masa pendidikan melalui kurikulum khusus yang dirancang oleh PT Pos Indonesia. Kurikulum ini

[2] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi."
[3] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[4] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

membentuk kesiapan intelektual, teknis, dan profesional sehingga lulusan ULBI secara teoritis dipandang telah memiliki kompetensi awal yang memadai untuk mengisi berbagai posisi strategis pada Kantor Pusat, KCU, KC, maupun KCP yang membutuhkan sumber daya manusia berkualitas. Penguasaan teori dan pemahaman sistem operasional sejak dini, lulusan ULBI diposisikan sebagai sumber daya manusia siap pakai secara struktural.[5]

Namun, fakta lapangan menunjukkan bahwa lulusan ULBI belum sepenuhnya mampu bekerja secara profesional dalam konteks operasional nyata. Hal ini terlihat ketika karyawan ULBI terjun langsung ke lapangan, di mana kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan secara mandiri masih terbatas dan masih membutuhkan bimbingan serta arahan dari atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun memiliki kualifikasi pendidikan yang relevan, tingkat kompetensi praktis yang dimiliki belum sepenuhnya mencerminkan kesiapan profesional untuk mengisi posisi tertentu yang mensyaratkan kemandirian, ketepatan pengambilan keputusan dan penguasaan masalah operasional secara langsung.[6] Sebaliknya, karyawan non-ULBI yang berasal dari lulusan umum tetapi tetap pada bidang yang linier, seperti ekonomi, manajemen, dan perbankan, justru menunjukkan kapasitas kerja yang lebih matang secara praktis di lapangan. Karyawan non-ULBI dinilai lebih kompeten pengalaman kerja langsung yang panjang. Proses tersebut menjadikan kompetensi terbentuk secara bertahap dan terinternalisasi melalui praktik kerja sehari-hari, sehingga kemampuan menyelesaikan permasalahan, menangani komplain pelanggan dan mengelola tugas operasional berkembang secara lebih stabil dan berkelanjutan.[7]

[5] Tyas Ayu Ambarsari, “Executive Manajer KC Ngawi.”
[6] Arief Budi Satrya, “Pengawas Umum.”
[7] Larien, “SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi.”

2. Perubahan Lingkungan Kerja

Perubahan lingkungan kerja dimaknai sebagai dinamika yang terjadi akibat perkembangan teknologi, perubahan pasar, serta transformasi regulasi seiring perkembangan zaman. Perubahan dari masa ke masa secara langsung memengaruhi pola kerja organisasi, sistem pelayanan, model bisnis serta tata kelola operasional. Perkembangan teknologi mendorong digitalisasi layanan dan sistem kerja berbasis platform, perubahan pasar membentuk pola kebutuhan dan perilaku konsumen yang semakin cepat dan dinamis, sedangkan perubahan regulasi menghadirkan standar baru dalam tata kelola organisasi dan pelayanan publik. Kondisi ini secara tidak langsung menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan responsif terhadap perubahan, sehingga proses rekrutmen tidak lagi cukup berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja semata, tetapi harus disesuaikan dengan tuntutan lingkungan strategis yang terus berkembang. Rekrutmen harus diposisikan sebagai instrumen adaptasi organisasi terhadap perubahan eksternal.

Dalam konteks PT Pos Indonesia, perubahan lingkungan kerja tercermin dalam transformasi layanan pos dan logistik manual menuju sistem digital, integrasi layanan berbasis web, penguatan sistem informasi transaksi, serta perluasan jaringan layanan melalui kerja sama dengan berbagai instansi dan mitra layanan publik.[8] Respons terhadap perubahan tersebut diwujudkan melalui pengembangan model rekrutmen berbasis pendidikan terintegrasi ULBI untuk menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki literasi sistem, pemahaman operasional logistik modern, dan kesiapan menghadapi transformasi digital. Adapun upaya PT Pos Indonesia dalam mengikuti perkembangan lingkungan kerja, antara lain:[9]

1. Digitalisasi layanan pos dan logistik melalui penguatan sistem transaksi serta sistem informasi berbasis digital yang disesuaikan dengan standar pelayanan dan regulasi terbaru.

[8] Arief Budi Satrya, “Pengawas Umum.”
[9] Setyadi, “SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi.”

2. Transformasi model rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia yang diselaraskan dengan tuntutan kompetensi pada era digital, sehingga karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta perubahan sistem operasional perusahaan.

Inovasi layanan transaski pelayanan berbasis digital ini diwujudkan melalui sistem pembayaran digital menggunakan aplikasi POSPAY, yang dapat dimanfaatkan baik untuk kebutuhan internal Pos Indonesisa maupun langsung oleh masyarakat tanpa harus datang ke kantor pos. Aplikasi POSPAY menyediakan berbagai layanan pembayaran kebutuhan rumah tangga dan keluarga, seperti pajak kendaraan motor dan mobil, billing pajak rumah dan pembangunan, pembayaran listrik, PDAM, pembelian token listrik, top-up saldo dana, pembayaran pensiun, giropos, hingga transfer antarbank. Selain itu, layanan pengiriman uang juga dapat melalui wesel *Western Union*. Transformasi layanan administrasi pembelian materai yang sebelumnya tersedia dalam nominal Rp 3.000 dan Rp 6.000, kini disederhanakan menjadi hanya tersedia materai Rp 10.000. Perubahan ini dilakukan berdasarkan ketentuan hukum terkait penyederhanaan nominal bea materai serta pertimbangan efisiensi administrasi dalam pengelolaan dokumen resmi.[10]

Di sektor logistik, Pos Indonesia melakukan inovasi melalui pemanfaatan aplikasi web *Milepos* dalam proses penaganan pengiriman barang, mulai dari input data kiriman sampai validasi pengiriman. Layanan pengiriman yang sebelumnya terbatas pada surat, kini berkembang mencakup pengiriman makanan kering, makanan basah, *frozen food*, hewan, alat elektronik, peralatan rumah tangga, dan berbagai jenis barang lainnya.[11] Jangkauan layanan juga semakin luas, mencakup pengiriman domestik hingga ke wilayah terpencil serta pengiriman internasional, yang didukung oleh jaringan kantor cabang, kantor cabang pembantu dan agen pos yang tersebar dari kota besar hingga daerah yang sulit dijangkau. Inovasi ini menunjukkan kemampuan Pos Indonesia dalam beradaptasi terhadap kebutuhan dan keluhan masyarakat, serta meningkatkan daya saing dengan perusahaan logistik

[10] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[11] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."

lain seperti JNE, J&T, Lion Air, Paxel, Anteraja, dan Shopee Express. Meskipun biaya pengiriman relatif sedikit lebih tinggi, masyarakat tetap menunjukkan kepuasan terhadap kualitas layanan dan jangkauan distribusi yang ditawarkan.[12]

Selain itu, PT Pos Indonesia juga menyediakan layanan pickup barang ke rumah, sehingga pelanggan tidak perlu datang langsung ke kantor pos. Proses pemesanan dapat dilakukan dengan mudah melalui admin WhatsApp yang tertera di *profile* instagram maupun DM (*direct message*) Instagram resmi Pos Indonesia. Layanan ini didukung oleh fasilitas packing aman tanpa dipungut biaya yang disesuaikan dengan kebutuhan jenis barang kiriman, proses input data pengiriman sesuai identitas pengirim dan penerima, serta sistem tracking dan controlling yang terintegrasi hingga barang diterima dengan aman sehingga dapat meningkatkan keamanan kiriman serta kenyamanan pelanggan dalam menggunakan layanan pos.[13]

Transformasi model rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui dua model penerapan rekrutmen karyawan meliputi rekrutmen pada lulusan eksternal, dimana lulusan yang diseleksi dan direkrut memiliki latar belakang ekonomi sesuai dengan basic PT Pos Indoneisa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang keuangan dan jasa logistik dan satunya lagi model rekrutmen karyawan berbasis Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Dalam model ini, pembentukan kualifikasi dan kompetensi calon karyawan dibentuk sejak tahap pendidikan melalui kurikulum terapan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan operasional PT Pos Indonesia. Proses pembentukan kompetensi tidak hanya terjadi pada saat pelatihan kerja, tetapi telah dimulai sejak fase pendidikan formal. Hal ini menciptakan kesinambungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja (*link and match*), sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang lebih siap menghadapi tuntutan kerja di era digital.[14]

Transformasi model rekrutmen berbasis ULBI dinyatakan bertujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang terampil dan adaptif terhadap tuntutan

[12] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi."
[13] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[14] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi."

kompetensi era digital. Namun, implementasi di lapangan menunjukkan bahwa penerapan model rekrutmen tersebut masih menghasilkan karyawan yang belum sepenuhnya siap secara praktis dalam pelaksanaan tugas operasional. Secara empiris, karyawan lulusan non-ULBI cenderung lebih aktif, dan dituntut lebih mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, dibandingkan karyawan lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) yang masih memerlukan pembinaan, pengawasan, kontrol, serta pendampingan intensif dari pihak manajemen di setiap kantor.[15]

B. Faktor-Faktor Melatarbelakangi Penerapan Model Rekrutmen Karyawan PT Pos Indonesia dalam Tinjauan Manajemen Sumber Daya Insani

Pelaksanaan model rekrutmen karyawan tidak berdiri sendiri sebagai proses teknis seleksi tenaga kerja, tetapi merupakan hasil interaksi berbagai faktor struktural, manajerial, dan lingkungan yang saling terkait.[16] Faktor-faktor tersebut membentuk arah, model, dan kualitas rekrutmen, sehingga rekrutmen tidak hanya menjadi proses teknis seleksi, tetapi bagian dari sistem yang menentukan kualitas sumber daya manusia organisasi.[17] Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen karyawan, yaitu:[18]

1. Kebutuhan Organisasi melalui Rekrutmen Karyawan Kompeten Berdasarkan Posisi Kerja

Perusahaan perlu melakukan perubahan dan penyesuaian mengikuti perkembangan zaman agar mampu mempertahankan relevansi, meningkatkan daya saing, serta merespons dinamika lingkungan strategis secara adaptif.[19] organiSetiap jabatan diisi tidak semata-mata berdasarkan ketersediaan tenaga kerja, tetapi

---

[15] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."

[16] Robert Kaplan and David Norton, *The Strategy Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 46.

[17] Wibowo Setiawan, *Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Menganalisa Proses Pemilihan*, 88.

[18] Kartawan, Marlina, and Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani*, 120.

[19] Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Surabaya: Pena Semesta, 2013), 29.

melalui kesesuaian antara kemampuan individu dengan kebutuhan fungsional organisasi. Hal ini penting untuk menjamin bahwa setiap posisi yang kosong dapat diisi oleh tenaga kerja yang memenuhi standar kualitas sesuai bidangnya, sehingga mendukung efektivitas kerja, profesionalisme, dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.[20]

Upaya tersebut diwujudkan melalui proses penyediaan sumber daya manusia profesional secara umum perencanaan sumber daya manusia yang terstruktur melalui analisis kebutuhan sumber daya manusia (analisis jumlah tenaga kerja, analisis jenis kompetensi yang dibutuhkan, analisis beban kerja, analisis struktur jabatan), analisis jabatan (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan), perencanaan pekrutmen (sumber rekrutmen (internal & eksternal), strategi rekrutmen, metode rekrutmen (konvensional/digital)), perencanaan seleksi (kriteria seleksi, instrumen seleksi (tes, wawancara, asesmen kompetensi), sistem penilaian kelayakan kandidat), penempatan berbasis kompetensi (kesesuaian jabatan dengan latar belakang pendidikan & keahlian, *right man on the right place),* pengembangan dan pelatihan karyawan secara berkelanjutan (pelatihan teknis (*hard skills*), pengembangan soft skills, pengembangan karier, *Leadership development).*[21] Namun implementasi kebijakan PT Pos Indonesia berinovasi salah satunya pengelolaan sumber daya manusia profesional. Upaya tersebut direalisasikan melalui penerapan dua model rekrutmen karyawan, yaitu model rekrutmen lulusan Non-ULBI dan model rekrutmen lulusan ULBI.

Pelaksanaan model rekrutmen karyawan lulusan non-ULBI menghasilkan rekrutmen tanpa perencanaan formasi berbasis pemetaan kompetensi strategis, dengan seleksi yang menitikberatkan pada kelayakan kerja dasar (*basic employability*), hanya menetapkan kandidat lulusan sesaui dengan latar belakang sebagai perusahaan dibidang keuangan dan jasa logistik seperti lulusan ekonomi, manajemen, perbankan, akuntansi. kompentensi dibentuk.[22] Kompetensi karyawan

---

[20] Suwatno and Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, 33.
[21] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, 88.
[22] Ikwani, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

lulusan Non-ULBI dibentuk setelah rekrutmen melalui kerja langsung di lapangan, adaptasi situasional, pengalaman kerja, dan pembelajaran operasional (*learning by doing*).[23] Sebelum kebijakan ULBI, karyawan non-ULBI menangani pelayanan *Multi-Biller* dan proses pengiriman barang. Setelah penerapan ULBI, *jobdesk* mereka bergeser dengan fokus pada layanan pengiriman serta penugasan piket di instansi mitra, seperti KPP Pratama, rumah sakit (At-tin, RS Umum, RS Widodo), dan Pengadilan Agama. Perkembangan dan pelatihan didapat hanya saat pelatihan (*training*) selama kurang lebih dua minggu. Insentif fungsi utamanya bukan membangun karier jangka panjang, melainkan menjaga keberlangsungan operasional dan produktivitas kerja jangka pendek organisasi[24].

Pelaksanaan model rekrutmen karyawan lulusan ULBI menghasilkan sistem rekrutmen yang terencana dan terstruktur, berbasis pemetaan formasi dan kebutuhan jabatan yang jelas. Proses rekrutmen dan seleksi dibangun melalui pola pembentukan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia sejak fase pendidikan di kampus dengan kurikulum yang terintegrasi dengan kebutuhan perusahaan.[25] Mahasiswa ULBI secara sistematis dipersiapkan untuk menjadi karyawan PT Pos Indonesia sejak tahap awal penerimaan sebagai mahasiswa di Universitas Logistik dan Bisnis Internasional. Penempatan kerja dilakukan melalui sistem distribusi jabatan yang terencana untuk mengisi kebutuhan struktural di kantor pusat, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu sesuai formasi organisasi. Sistem kompensasi dan insentif dilengkapi dengan program pelatihan berkelanjutan, pengembangan kompetensi, serta mekanisme controlling dan evaluasi kinerja secara periodik hingga fase promosi jabatan.[26]

2. Perubahan Lingkungan Kerja melalui Perubahan Teknologi, Pasar, atau Regulasi

Selain menyusun strategi perbaikan pada aspek pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan juga dituntut untuk mengembangkan sistem layanan pada

[23] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."
[24] Trismajaya, "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi."
[25] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[26] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

aspek-aspek lainnya guna mempertahankan keberlanjutan organisasi. Hal ini dilakukan agar perusahaan beradaptasi dengan siklus perkembangan zaman yang semakin modern.[27] Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memengaruhi berbagai dimensi, mulai dari aspek geografis (biotik, non-biotik, topografi, sosial, ekonomi, dan budaya), aspek bisnis (hukum, pasar, teknis, keuangan, dan lingkungan), hingga aspek manusia dan perkembangan individu (fisik, kognitif, sosial, emosional, moral, dan bahasa).[28] Dinamika perubahan ini turut memengaruhi perumusan regulasi dan kebijakan pemerintah dalam mengatur sistem pengelolaan secara menyeluruh. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dalam pelayanan kepada masyarakat agar tidak tertinggal dalam dinamika perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan pasar.[29]

Usaha PT Pos Indonesia dalam memenuhi tuntutan perkembangan layanan perusahaan diwujudkan melalui berbagai inovasi sistem pelayanan dan transaksi. Inovasi tersebut meliputi pengembangan layanan transaksi berbasis sistem elektronik, seperti pembayaran *multi biller* tagihan rutin seperti listrik, PDAM, telepon, internet, asuransi, hingga top-up e-wallet melalui aplikasi Pospay dnan tranfer memali wesel *Western Union*.[30] Selain itu, perusahaan juga mengembangkan sistem penanganan pengiriman paket domestik melalui *mile* pos domestik serta layanan CDS (*Customs Declaration System*) untuk pengiriman internasional yang tersedia program pickup barang yang memungkinkan pelanggan melakukan permintaan layanan melalui pesan langsung DM (*direct message*) pada akun Instagram Pos Indonesia setiap wilayah masing-masing. Perusahaan juga menyediakan estimasi layanan pengiriman yang beragam, seperti layanan reguler, ekspres, dan kargo, dengan berbagai model pengemasan yang disesuaikan dengan

---

[27] Becker Gary S, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1993), 20.

[28] Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ed. 15 (London: Kogan Page, 2020), 50.

[29] Wheelen Thomas L, J David Hunger Alan N Hoffman, and Charles E Bamford, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, 15th ed. (Harlow: Pearson, 2018).

[30] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

karakteristik dan kebutuhan barang kiriman, agar barang aman sampai tujuan.[31] Transfromasi perbaikan dilakukan hingga ke tahap sistem keamanan data melalui penggunaan kode MFA (*multi-factor authentication*) menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam mendukung perlindungan data dan keamanan keuangan perusahaan secara terintegrasi.[32]

C. Solusi Strategis terhadap Faktor-Faktor Pendorong Penerapan Model Rekrutmen Karyawan PT Pos Indonesia

Solusi strategis terhadap faktor-faktor pendorong penerapan model rekrutmen karyawan di PT Pos Indonesia sebagai bagian dari kebijakan transformasi organisasi yang berorientasi jangka panjang. Rekrutmen tidak lagi cukup diposisikan sebagai mekanisme administratif pengisian formasi jabatan, tetapi sebagai instrumen kebijakan strategis dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia, penguatan daya saing institusional, serta penjaminan keberlanjutan kinerja organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis, teknologi, dan pelayanan publik. Berdasarkan faktor-faktor pendorong yang telah diuraikan, solusi strategis yang dapat dirumuskan mencakup beberapa dimensi kebijakan sebagai berikut:

1. Penguatan Integrasi Rekrutmen dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis

PT Pos Indonesia perlu membangun satu kerangka kebijakan rekrutmen terpadu yang mengintegrasikan jalur ULBI dan non-ULBI ke dalam satu sistem perencanaan sumber daya manusia strategis (*strategic human capital planning*). Rekrutmen tidak lagi diposisikan sebagai dua jalur yang berjalan paralel tanpa integrasi tujuan, melainkan sebagai satu ekosistem pembangunan sumber daya manusia yang memiliki fungsi berbeda namun diarahkan pada tujuan yang sama, yaitu pembentukan sumber daya manusia yang unggul, berkelanjutan, dan berintegritas. Melalui integrasi tersebut, seluruh proses rekrutmen, pembinaan dan

[31] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[32] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."

pengembangan karyawan ditempatkan dalam satu kerangka perencanaan jangka panjang yang terpadu, sehingga pengelolaan sumber daya manusia tidak berlangsung secara parsial, tetapi terarah, konsisten dan selaras dengan visi, misi, serta arah strategis organisasi.

2. Adaptasi Rekrutmen terhadap Transformasi Digital dan Lingkungan Kerja

Rekrutmen harus diarahkan untuk membentuk sumber daya manusia yang adaptif terhadap digitalisasi layanan, sistem transaksi elektronik, integrasi platform dan modernisasi sistem logistik. Solusi strategis diarahkan pada pembentukan rekrutmen yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja melalui integrasi literasi digital sebagai kompetensi dasar, penguatan kemampuan teknologi informasi operasional serta pembentukan sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan sistem layanan berbasis platform. Rekrutmen juga tidak lagi hanya berorientasi pada kemampuan teknis statis, tetapi pada *learning agility*, yaitu kemampuan belajar dan beradaptasi secara cepat.

3. Rekrutmen sebagai Instrumen Transformasi Kelembagaan

Rekrutmen diposisikan sebagai instrumen pembangunan budaya kerja profesional melalui pembentukan sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja sejak tahap awal seleksi. Selain itu, rekrutmen berfungsi sebagai sarana penguatan nilai-nilai organisasi dengan menanamkan integritas, loyalitas, dan komitmen pelayanan sebagai karakter dasar sumber daya manusia. Dalam konteks pelayanan publik, rekrutmen menjadi mekanisme pembentukan etos pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat, kualitas layanan, dan tanggung jawab sosial.

BAB V
DAMPAK MODEL REKRUTMEN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA

A. Dampak Model Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia

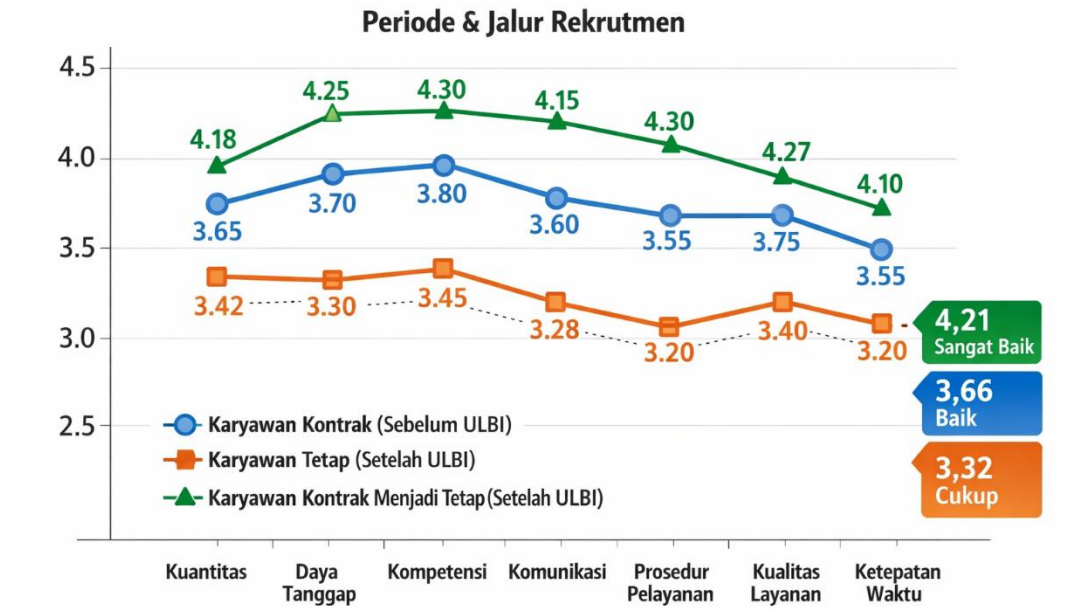
Model rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai hubungan antara cara organisasi merekrut dan menyeleksi karyawan dengan hasil kerja yang dihasilkan karyawan setelah mereka bekerja di dalam organisasi. Model rekrutmen yang baik akan menghasilkan karyawan yang kompeten, termotivasi, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga kinerja organisasi juga meningkat. PT Pos Indonesia menerapkan dua kebijakan model rekrutmen karyawan, yaitu model rekrutmen sebelum pemberlakuan rekrutmen karyawan ULBI dan setelah pemberlakuan rekrutmen karyawan ULBI. Untuk menilai efektivitas penerapan kedua model rekrutmen, dilakukan pengkajian terhadap kinerja karyawan sebagai output utama pengelolaan sumber daya manusia. Penilaian kinerja dilakukan setelah diberlakukannya kebijakan rekrutmen ULBI pada karyawan yang diangkat pada tahun yang sama, sehingga data yang diperoleh merepresentasikan dampak langsung dari penerapan kebijakan tersebut.

Indikator penilaian kinerja meliputi kuantitas, daya tanggap/*responsiveness*, kompetensi, komunikasi, prosedur pelayanan, kualitas layanan, ketepatan waktu/*timeliness*. Penilaian indikator dilakukan melalui pengukuran terhadap setiap aspek yang telah ditetapkan dalam variabel penelitian. Data penilaian indikator tersebut diperoleh dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh seluruh SPV terhadap kinerja staf, baik karyawan lulusan non-ULBI maupun lulusan ULBI dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan operasional. Berikut ini disajikan data statistik berupa tabel dan bentuk tabel dan grafik indikator penilaian kinerja. Penyajian data ini bertujuan untuk memudahkan pembacaan pola perbandingan capaian kinerja karyawan serta menampilkan variasi skor pada masing-masing indikator penilaian kinerja secara sistematis

Table 4. 1 Penilaian Kinerja Karyawan

Periode & Jalur Rekrutmen	**Kuantitas**	**Daya Tanggap**	**Kompetensi**	**Komunikasi**	**Prosedur Pelayanan**	**Kualitas Layanan**	**Ketepatan Waktu/*Timeless***	**Rata-rata**	**Kategori**
Karyawan Kontrak (Sebelum ULBI)	4,18	4,25	4,30	4,15	4,20	4,27	4,10	4,21	Sangat Baik
Karyawan Tetap (Setelah ULBI)	3,42	3,30	3,45	3,28	3,20	3,40	3,20	3,32	Cukup
Karyawan Kontrak Menjadi Tetap (Setelah ULBI)	3,65	3,70	3,80	3,60	3,55	3,75	3,55	3,66	Baik

Sumber : Data olahan



Gambar 5. 1

Data tabel dan diagram garis menunjukkan perbandingan kinerja karyawan PT Pos Indonesia berdasarkan jalur rekrutmen sebelum dan sesudah ULBI. Karyawan kontrak sebelum ULBI memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4,21 (Sangat Baik), menunjukkan kinerja stabil terutama di Kompetensi dan Kualitas Layanan. Karyawan tetap setelah ULBI memiliki skor lebih rendah, rata-rata 3,32 (Cukup), menandakan tantangan adaptasi pada Daya Tanggap, Prosedur Pelayanan, Komuniksi dan Ketepatan Waktu. Sementara karyawan yang awalnya kontrak dan menjadi tetap menunjukkan peningkatan kinerja, rata-rata 3,66 (Baik). Karyawan yang memilki pengalaman sebelumnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta proses adaptasi terhadap model rekrutmen baru (ULBI) belum sepenuhnya efektif dalam membentuk kinerja optimal karyawa, sehingga karyawan tetap baru memerlukan waktu dan dukungan untuk menyesuaikan diri.

Disajikan pula standart penilaian kinerja karyawan setiap indikator dan perhitungan Likert Kategori Kinerja, yaitu:[33]

Table 4. 2 Standar Penilaian Kategori Kinerja Karyawan

Rentang Skor	Kategori Kinerja	Makna Manajerial
≥ 85	Sangat Baik	Kinerja melampaui target, layak penghargaan
75 – 84	Baik	Kinerja sesuai standar perusahaan
65 – 74	Cukup	Kinerja memenuhi batas minimal
55 – 64	Kurang	Kinerja di bawah standar
< 55	Buruk	Kinerja tidak memenuhi target

Table 4. 3 Konversi Likert (Kategori Kinerja)

Skor Likert	Kategori	Makna Manajerial
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Output sangat tinggi, target terlampaui, kecepatan kerja sangat tinggi, produktivitas optimal, konsistensi stabil
3,41 – 4,20	Baik	Output tinggi, target tercapai, kerja cepat dan stabil
2,61 – 3,40	Cukup	Output cukup, target sebagian tercapai, kecepatan kerja sedang
1,81 – 2,60	Kurang	Output rendah, target sering tidak tercapai
1,00 – 1,80	Sangat Kurang	Output sangat rendah, kinerja kuantitas tidak efektif

[33]

Table 4. 4 Standar Penilaian Kinerja Indikator Kuantitas

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sangat melebihi target yang ditetapkan
3,41 – 4,20	Baik	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan memenuhi target dan sesekali melebihi target
2,61 – 3,40	Cukup	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan mendekati target, namun belum konsisten
1,81 – 2,60	Buruk	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan di bawah target dan sering tidak tercapai
1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan jauh di bawah target dan tidak memenuhi standar

Table 4. 5 Standar Penilaian Kinerja Indikator Daya Tanggap/*Responsiveness*

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Sangat cepat dan proaktif merespons kebutuhan pelanggan

3,41 – 4,20	Baik	Cepat merespons dan memberikan solusi
2,61 – 3,40	Cukup	Respon cukup cepat namun belum konsisten
1,81 – 2,60	Buruk	Respon lambat dan sering menunda
1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Tidak responsif terhadap kebutuhan pelanggan

Table 4. 6 Standar Penilaian Kinerja Indikator Kompetensi

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Menguasai pekerjaan sepenuhnya tanpa kesalahan
3,41 – 4,20	Baik	Menguasai pekerjaan dengan kesalahan minimal
2,61 – 3,40	Cukup	Penguasaan cukup, masih perlu bimbingan
1,81 – 2,60	Buruk	Kurang menguasai pekerjaan

Table 4. 7 Standar Penilaian Kinerja Indikator Komunikasi

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Komunikasi sangat jelas, sopan, dan efektif
3,41 – 4,20	Baik	Komunikasi jelas dan mudah dipahami
2,61 – 3,40	Cukup	Komunikasi cukup jelas
1,81 – 2,60	Buruk	Komunikasi kurang jelas

1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Komunikasi buruk dan tidak profesional

Table 4. 8 Standar Penilaian Kinerja Indikator Prosedur Pelayanan

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Selalu mematuhi prosedur pelayanan
3,41 – 4,20	Baik	Mematuhi prosedur dengan kesalahan minor
2,61 – 3,40	Cukup	Kadang menyimpang dari prosedur
1,81 – 2,60	Buruk	Sering melanggar prosedur
1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Tidak mengikuti prosedur

Table 4. 9 Standar Penilaian Kinerja Indikator Kualitas Layanan

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Layanan sangat memuaskan tanpa komplain
3,41 – 4,20	Baik	Layanan baik dengan komplain minimal
2,61 – 3,40	Cukup	Layanan cukup, masih ada komplain
1,81 – 2,60	Buruk	Layanan kurang memuaskan
1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Layanan buruk dan banyak komplain

Table 4. 10 Standar Penilaian Kinerja Indikator Ketepatan Waktu/*Timeliness*

Rentang Nilai	Kategori	Standar Penilaian
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Pekerjaan selalu selesai tepat waktu tanpa keterlambatan
3,41 – 4,20	Baik	Hampir selalu tepat waktu, keterlambatan sangat jarang
2,61 – 3,40	Cukup	Kadang terlambat namun masih dapat ditoleransi
1,81 – 2,60	Buruk	Sering terlambat dan menghambat proses kerja
1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Sangat sering terlambat dan tidak memenuhi target

Keterangan:

> "Skala Likert adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, penilaian, atau tingkat kinerja seseorang terhadap suatu indikator tertentu dengan memberikan tingkatan nilai untuk menilai seberapa baik karyawan melaksanakan tugasnya berdasarkan indikator yang telah ditetapkan."

1. Menghitung nilai rata-rata indikator

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\sum \text{Skor seluruh responden}}{\text{Jumlah responden}}$$

$$\text{Rata-rata indikator} = \frac{\text{Total skor seluruh responden}}{\text{Jumlah responden}}$$

> "Nilai per indikator diperoleh dari rata-rata penilaian seluruh responden terhadap indikator"

2. Menghitung nilai rata-rata total indikator keseluruhan

Langkah 1: Jumlahkan semua indikator

$$4,18 + 4,25 + 4,30 + 4,10 + 4,35 + 4,05 + 4,22 + 4,05 + 4,40 = 37,90$$

Langkah 2: Bagi dengan jumlah indikator (9)

$$\frac{37,90}{9} = 4,21 \approx 4,22$$

> "Nilai pada setiap indikator merupakan hasil rata-rata penilaian responden menggunakan skala Likert 1–5. Nilai kinerja keseluruhan diperoleh dengan menghitung rata-rata dari seluruh indikator kinerja, kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori kinerja berdasarkan interval nilai yang telah ditetapkan."

Kinerja karyawan dinilai melalui sejumlah indikator kerja yang terstruktur, meliputi kuantitas (produktivitas, pencapaian target, kecepatan kerja dan konsistensi output); daya tanggap (kecepatan dan ketepatan respon, inisiatif, kesiapan operasional serta adaptasi situasional); kompetensi (*job knowledge*, *technical skills*, *functional skills*, *problem solving*, *adaptive competence*, dan *self-learning ability*); komunikasi (kejelasan dan ketepatan penyampaian informasi, keterbukaan, kemampuan mendengar aktif, etika dan kesantunan berbahasa, efektivitas komunikasi lintas unit, serta konsistensi informasi dalam pelaksanaan tugas kerja); prosedur pelayanan (kepatuhan prosedural, ketepatan alur, konsistensi pelayanan, akurasi administratif, keamanan proses, dan disiplin prosedural); kualitas layanan (keandalan, ketepatan, kecepatan layanan, etika pelayanan, kepuasan pengguna, konsistensi mutu, dan keadilan pelayanan); ketepatan waktu (penyelesaian tugas dan pelayanan sesuai batas waktu, yang mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, efisiensi proses, dan konsistensi penyelesaian pekerjaan).

Berdasarkan data statistik diatas akan dijelaskan secara detail dan didukung dengan hasil wawancara dengan beberapa Manajer Kantor Cabang Pos Indonesia sebagai sumber proses pengumpulan dan analisis data penelitian, yaitu:

1. Kuantitas

Penilaian kinerja pada indikator kuantitas dilakukan dengan menjumlahkan seluruh skor dari setiap struktur indikator yang membentuk indikator kuantitas, kemudian hasilnya dihitung untuk memperoleh nilai rata-rata kuantitas. Nilai rata-rata kuantitas diperoleh melalui perhitungan total seluruh struktur indikator kuantitas yang dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah struktur indikator tersebut, yang meliputi:

- Produktivitas menunjukkan seberapa banyak pekerjaan atau output yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu. Rumusnya:

$$P = \frac{\text{Jumlah Output Aktual}}{\text{Jumlah Output Standar / Target}}$$

Contoh:

- Output standar: 100 paket/hari
- Output aktual karyawan: 110 paket/hari

$$P = \frac{110}{100} = 1,1 \text{ (bisa dikonversi ke skala 1–5 sesuai standar penilaian)}$$

- Pencapaian target mengukur tingkat keberhasilan karyawan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan. Rumusnya:

$$PT = \frac{\text{Jumlah Target Tercapai}}{\text{Jumlah Target yang Ditetapkan}} \times 100\%$$

Contoh:

- Target: 50 paket tersampaikan tanpa kesalahan
- Hasil aktual: 45 paket tersampaikan

$$PT = \frac{45}{50} \times 100\% = 90\%$$

Jika skala penilaian 1–5, bisa dikonversi: 90% = 4,5 (misal skala 5 = 100%).

- Kecepatan kerja menunjukkan seberapa cepat karyawan menyelesaikan tugas sesuai waktu standar.

$$KK = \frac{\text{Waktu Standar}}{\text{Waktu Aktual}} \times 100\%$$

Contoh:

- Waktu standar mengirim paket: 60 menit
- Waktu aktual: 55 menit

$$KK = \frac{60}{55} \times 100\% \approx 109\%$$

Konversi ke skala penilaian 1–5 sesuai kebijakan perusahaan.

- Konsistensi output menilai stabilitas kinerja karyawan dari hari ke hari atau periode ke periode. Rumusnya:

$$KO = \frac{\text{Jumlah hari/periode dengan kinerja sesuai standar}}{\text{Total hari/periode}} \times 100\%$$

Contoh:

- Total hari kerja dalam sebulan: 20 hari
- Hari karyawan mencapai standar: 18 hari

$$KO = \frac{18}{20} \times 100\% = 90\%$$

Konversi ke skala 1–5: 90% = 4,5 (sesuai standar perusahaan).

Cara menghitung hasil perhitungan Konversi ke skala:

$$\text{Skor 1–5} = 1 + \frac{(\text{Persentase} - 0)}{100} \times (5 - 1)$$

$$\text{Nilai Rata-Rata} = \frac{PR+PR+KK+KO}{4}$$

Keterangan :

- PR = Produktivitas
- PT = Pencapaian Target
- KK = Kecepatan Kerja
- KO = Konsistensi Output

Total Kuantitas = P + PT + KK + KO dibagi Rata-rata Kuantitas = Total / 4

CONTOH PERHITUNGAN KUANTITAS PADA KINERJA KARYAWAN:

1. Karyawan Kontrak (Sebelum ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 4,18

Skor indikator:

- Produktivitas = 4,20
- Pencapaian target = 4,15
- Kecepatan kerja = 4,18
- Konsistensi output = 4,19

Perhitungan:

$$\frac{4,20 + 4,15 + 4,18 + 4,19}{4} = \frac{16,72}{4} = 4,18$$

2. Karyawan Tetap (Setelah ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 3,42

- Produktivitas = 3,40
- Pencapaian target = 3,45
- Kecepatan kerja = 3,35
- Konsistensi output = 3,48

Perhitungan:

$$\frac{3,40 + 3,45 + 3,35 + 3,48}{4} = \frac{13,68}{4} = 3,42$$

3. Karyawan Kontrak menjadi Karyawan Tetap (Setelah ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 3,65

- Produktivitas = 3,70
- Pencapaian target = 3,60
- Kecepatan kerja = 3,65
- Konsistensi output = 3,65

Perhitungan:

$$\frac{3,70 + 3,60 + 3,65 + 3,65}{4} = \frac{14,60}{4} = 3,65$$

Struktur indikator kuantitas yaitu produktivitas, pencapaian target, kecepatan kerja, dan konsistensi output, kemudian dibagi dengan 4 item struktur penilaian indikator kuantitas. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18 dalam kategori "Baik" yang berarti penilaian dikategorikan jumlah pekerjaan yang diselesaikan telah memenuhi target dan pada beberapa kondisi mampu melampaui target dengan volume kerja yang relatif tinggi; karyawan tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,42 kategori "Baik" yang menunjukkan jumlah pekerjaan telah memenuhi target, namun belum konsisten dalam melampaui target serta belum menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan; sementara karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,65 kategori "Baik", yang mencerminkan capaian jumlah pekerjaan yang relatif stabil dan memenuhi target, namun hanya sesekali melampaui target sehingga belum menunjukkan performa yang menonjol dan cenderung stagnan pasca perubahan status kepegawaian.

2. Daya Tanggap/*Responsiveness*

Penilaian kinerja pada indikator daya tanggap dilakukan dengan menjumlahkan seluruh skor dari setiap struktur indikator yang membentuk indikator daya tanggap, kemudian hasilnya dihitung untuk memperoleh nilai rata-rata daya tanggap. Nilai rata-rata daya tanggap/*responsiveness* melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator daya tanggap dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikator, antara lain:

1. Kecepatan dan ketepatan respon, menilai seberapa cepat dan tepat karyawan merespons tugas, permintaan, atau masalah. Rumus:

$$\text{Nilai Respon} = \frac{\text{Waktu Standar}}{\text{Waktu Aktual}} \times 100\%$$

Waktu Standar = waktu ideal yang ditetapkan perusahaan untuk merespons.
Waktu Aktual = waktu yang dibutuhkan karyawan.
Contoh:

- Standar respon: 10 menit
- Aktual: 8 menit

$$\text{Nilai Respon} = \frac{10}{8} \times 100\% = 125\%$$

2. Inisiatif, menilai kemampuan karyawan untuk mengambil langkah atau tindakan tanpa menunggu instruksi. Rumus sederhana (skala penilaian 1–5):
   - 1 = Tidak pernah mengambil inisiatif
   - 2 = Jarang
   - 3 = Cukup sering
   - 4 = Sering
   - 5 = Sangat sering dan efektif

   Contoh:
   Dari observasi 1 bulan, karyawan mengambil langkah proaktif dalam 8 dari 10 kasus → diberi nilai 4–5 sesuai kebijakan perusahaan.
3. Kesiapan operasional, menilai seberapa siap karyawan untuk menjalankan tugas operasional sesuai prosedur. Rumus:

$$\text{Kesiapan} = \frac{\text{Jumlah tugas yang siap dijalankan tepat waktu}}{\text{Jumlah tugas total}} \times 100\%$$

Contoh:

- Total tugas: 20
- Tugas siap dijalankan tepat waktu: 18

4. Adaptasi Situasional, menilai kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, beban kerja, atau kondisi mendesak. Rumus:

$$\text{Adaptasi} = \frac{\text{Jumlah situasi berhasil diatasi sesuai standar}}{\text{Jumlah situasi total}} \times 100\%$$

Contoh:

- Total situasi kritis: 10
- Situasi berhasil diatasi dengan baik: 9

$$\text{Adaptasi} = \frac{9}{10} \times 100\% = 90\%$$

Konversi ke skala 1–5 → 4,5 (Baik–Sangat Baik).

Menghitung Rata-Rata Daya Tanggap. Rumus:

$$\text{Rata-rata Daya Tanggap} = \frac{\text{Nilai Respon} + \text{Inisiatif} + \text{Kesiapan} + \text{Adaptasi}}{4}$$

Contoh:

- Respon = 5
- Inisiatif = 4
- Kesiapan = 4,5
- Adaptasi= 4,5

$$\text{Rata-rata Daya Tanggap} = \frac{5 + 4 + 4,5 + 4,5}{4} = \frac{18}{4} = 4,5$$

Hasil 4,5 → termasuk kategori Sangat Baik sesuai skala penilaian 1–5.

CONTOH PERHITUNGAN DAYA TANGGAP/*RESPONSIVENESS* PADA KINERJA KARYAWAN:

1. Karyawan Kontrak (Sebelum ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 4,25

Skor indikator:

- Kecepatan & ketepatan respon = 4,30
- Inisiatif = 4,20
- Kesiapan operasional = 4,25

- Adaptasi situasional = 4,25

Perhitungan:

$$\frac{4,30 + 4,20 + 4,25 + 4,25}{4} = \frac{17,00}{4} = 4,25$$

2. Karyawan Tetap (Setelah ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 3,30

- Kecepatan & ketepatan respon = 3,25
- Inisiatif = 3,30
- Kesiapan operasional = 3,35
- Adaptasi situasional = 3,30

Perhitungan:

$$\frac{3,25 + 3,30 + 3,35 + 3,30}{4} = \frac{13,20}{4} = 3,30$$

3. Karyawan Kontrak menjadi Tetap (Setelah ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 3,70

- Kecepatan & ketepatan respon = 3,75
- Inisiatif = 3,65
- Kesiapan operasional = 3,70
- Adaptasi situasional = 3,70

Perhitungan:

$$\frac{3,75 + 3,65 + 3,70 + 3,70}{4} = \frac{14,80}{4} = 3,70$$

Struktur indikator daya tanggap (kecepatan dan ketepatan respon, inisiatif, kesiapan operasional serta adaptasi situasional), kemudian dibagi dengan empat sturktur penilaian indikator daya tangkap. Hasil data penilaian indikator daya tanggap menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memperoleh nilai rata-rata 4,25 kategori “Sangat Baik”, yang mencerminkan kemampuan merespons kebutuhan pelanggan secara sangat cepat dan proaktif; karyawan tetap (Setelah

ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,30 kategori “Cukup”, yang menunjukkan bahwa respons terhadap kebutuhan pelanggan sudah terbentuk dan cukup cepat, namun belum konsisten; sementara itu, karyawan kontrak menjadi tetap menjadi tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,70 “kategori “Baik”, yang menunjukkan kemampuan merespons dengan cepat dan memberikan solusi secara stabil, meskipun belum sepenuhnya mencapai tingkat proaktif yang sangat tinggi.

3. Kompetensi

Penilaian kinerja pada indikator kompetensi dilakukan dengan menjumlahkan seluruh skor dari setiap struktur indikator yang membentuk indikator kompetensi, kemudian hasilnya dihitung untuk memperoleh nilai rata-rata kompetensi. Nilai rata-rata kompetensi diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator kompetensi dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikator, antara lain:

1. *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan), menilai sejauh mana karyawan menguasai teori, prosedur, dan informasi terkait pekerjaannya**.** Rumus:

$$\text{Job Knowledge} = \frac{\text{Jumlah aspek pekerjaan yang dikuasai}}{\text{Jumlah aspek pekerjaan yang harus dikuasai}} \times 100\%$$

Contoh:

- Total aspek pekerjaan: 10
- Aspek yang dikuasai karyawan: 9

$$\text{Job Knowledge} = \frac{9}{10} \times 100\% = 90\%$$

2. *Technical Skills* (Keterampilan Teknis), menilai kemampuan karyawan menggunakan alat, sistem, atau teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Rumus:

$$\text{Technical Skills} = \frac{\text{Jumlah tugas teknis dikerjakan dengan benar}}{\text{Jumlah tugas teknis total}} \times 100\%$$

3. *Functional Skills* (Keterampilan Fungsional), menilai kemampuan karyawan menjalankan tugas sesuai fungsi atau divisi secara efektif. Rumus:

$$\text{Functional Skills} = \frac{\text{Tugas fungsional diselesaikan sesuai standar}}{\text{Total tugas fungsional}} \times 100\%$$

4. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah), nenilai kemampuan karyawan mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi efektif**.** Rumus:

$$\text{Problem Solving} = \frac{\text{Masalah berhasil diselesaikan}}{\text{Jumlah masalah}} \times 100\%$$

5. *Adaptive Competence* (Kompetensi Adaptif), menilai kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan situasi atau kondisi kerja baru. Rumus

$$\text{Adaptive Competence} = \frac{\text{Jumlah perubahan situasi yang berhasil diadaptasi}}{\text{Total perubahan situasi}} \times 100\%$$

6. *Self-Learning Ability* (Kemampuan Belajar Mandiri), menilai kemampuan karyawan mengembangkan kompetensi sendiri tanpa bimbingan langsung**.** Rumus:

$$\text{Self-Learning} - \frac{\text{Jumlah materi atau kompetensi baru yang dikuasai}}{\text{Jumlah materi atau kompetensi baru yang seharusnya dikuasai}} \times 100\%$$

Menghitung Nilai Rata-Rata Kompetensi, Rumus:

$$\text{Rata-rata Kompetensi} = \frac{\text{Job Knowledge} + \text{Technical Skills} + \text{Functional Skills} + \text{Problem Solving} + \text{Adaptive Competence} + \text{Self-Learning Ability}}{6}$$

Contoh:

- *Job Knowledge* = 4,5
- *Technical Skills* = 4,5
- *Functional Skills* = 4,3
- *Problem Solving* = 4,5
- *Adaptive Competence* = 5
- *Self-Learning* = 5

$$\text{Rata-rata Kompetensi} = \frac{4,5 + 4,5 + 4,3 + 4,5 + 5 + 5}{6} = \frac{27,8}{6} \approx 4,63$$

Hasil ini → kategori Sangat Baik (skala 4,21–5,00).

CONTOH PERHITUNGAN KOMPETENSI PADA KINERJA KARYAWAN:

Indikator:

- *Job knowledge* (C1)
- *Technical skills* (C2)
- *Functional skills* (C3)
- *Problem solving* (C4)
- *Adaptive competence* (C5)
- *Self-learning ability* (C6)

Karyawan Kontrak (Sebelum ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 4,30

Job knowledge (C1) = 4,35

Technical skills (C2) = 4,30

Functional skills (C3) = 4,25

Problem solving (C4)= 4,30

Adaptive competence (C5) = 4,30

Self-learning ability (C6) = 4,30

Perhitungan:

$$\frac{4,35 + 4,30 + 4,25 + 4,30 + 4,30 + 4,30}{6} = \frac{25,80}{6} = 4,30$$

Karyawan Tetap (Setelah ULBI)

Nilai rata-rata akhir = 3,45

Job knowledge (C1) = 3,50

Technical skills (C2) = 3,45

Functional skills (C3) = 3,40

Problem solving (C4)= 3,45

Adaptive competence (C5) = 3,45

Self-learning ability (C6) = 3,45

Perhitungan:

$$\frac{3,50 + 3,45 + 3,40 + 3,45 + 3,45 + 3,45}{6} = \frac{20,70}{6} = 3,45$$

Karyawan Kontrak → Menjadi Tetap (Setelah ULBI)

Nilai akhir = 3,80

- *Job knowledge* (C1) = 3,85
- *Technical skills* (C2) = 3,80
- *Functional skills* (C3) = 3,75
- *Problem solving* (C4)= 3,80
- *A*daptive competence (C5) = 3,80
- *Self-learning ability* (C6) = 3.80

Perhitungan:

$$\frac{3,85 + 3,80 + 3,75 + 3,80 + 3,80 + 3,80}{6} = \frac{22,80}{6} = 3,80$$

Struktur indilator kompetensi (*job knowledge, technical skills, functional skills, problem solving, adaptive competence*, dan *self-learning ability*), kemudian dibagi dengan 6 item jumlah struktur penilaian indikator kompetensi. Hasil data penilaian indikator kompensasi menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memperoleh nilai rata-rata 4,30 kategori "Sangat Baik", mencerminkan penguasaan pekerjaan secara penuh tanpa kesalahan, sesuai dengan standar kompetensi tertinggi. Karyawan tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,45 kategori "Baik", yang menunjukkan penguasaan pekerjaan dengan kesalahan minimal, namun masih memerlukan penguatan pengalaman praktis agar mencapai tingkat penguasaan penuh. Sementara itu, karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai rata-rata 3,80 kategori "Baik", yang menunjukkan penguasaan pekerjaan yang baik dengan kesalahan minimal dan kompetensi yang relatif stabil serta mapan, selaras dengan temuan wawancara mengenai kematangan keterampilan teknis mereka.

4. Komunikasi

Penilaian kinerja pada indikator kompetensi dilakukan dengan menjumlahkan seluruh skor dari setiap struktur indikator yang membentuk indikator kompetensi, kemudian hasilnya dihitung untuk memperoleh nilai rata-rata kompetensi. Nilai rata-rata kompetensi diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator kompetensi dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikator, antara lain:

1. Kejelasan informasi (KI), menilai seberapa jelas pesan dipahami tanpa perlu klarifikasi ulang. Rumus:

$$KI - \frac{\text{Jumlah pesan dipahami benar}}{\text{Jumlah pesan disampaikan}} \times 100\%$$

2. Ketepatan pesan (KP), menilai apakah informasi yang disampaikan relevan dan tepat sasaran. Rumus:

$$KP = \frac{\text{Pesan sesuai konteks tugas}}{\text{Total pesan kerja}} \times 100\%$$

3. Keterbukaan komunikasi (KKo), kesediaan berbagi informasi, transparansi, dan tidak menutup akses komunikasi. Rumus:

$$KKo - \frac{\sum \text{Skor keterbukaan}}{\text{Jumlah item keterbukaan}}$$

4. Kemampuan menyampaikan ide (KMI), menjelaskan gagasan secara logis, sistematis**,** dan mudah dipahami. Rumus:

$$KKo - \frac{\sum \text{Skor keterbukaan}}{\text{Jumlah item keterbukaan}}$$

5. Kemampuan menerima informasi (KMI2), kemampuan memahami arahan, instruksi kerja, dan informasi operasional. Rumus:

$$KMI2 - \frac{\sum \text{Skor pemahaman instruksi}}{\text{Jumlah item}}$$

6. Koordinasi kerja (KKr), efektivitas komunikasi lintas unit/divisi. Rumus:

$$KKr - \frac{\text{Interaksi koordinatif efektif}}{\text{Total interaksi kerja}} \times 100\%$$

7. Etika komunikasi (EK), meliputi kesopanan, profesionalitas bahasa, sikap hormat, dan norma komunikasi kerja.

$$EK - \frac{\sum \text{Skor etika komunikasi}}{\text{Jumlah item etika}}$$

Rumus Nilai Indikator Komunikasi. Rumus:

$$\text{Nilai Komunikasi} - \frac{KI + KP + KKo + KMI + KMI2 + KKr + EK}{\text{Jumlah struktur indikator}}$$

Sturktur indikator komunikasi (kejelasan dan ketepatan penyampaian informasi, keterbukaan, kemampuan mendengar aktif, etika dan kesantunan berbahasa, efektivitas komunikasi lintas unit, serta konsistensi informasi dalam pelaksanaan tugas kerja) kemudian dibagi dengan 6 item jumlah struktur penilaian indikator komunikasi. Hasil data penilaian komunikasi menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memiliki nilai 4,10 kategori “Baik”, yang mencerminkan komunikasi kerja yang jelas dan efektif, sejalan dengan temuan wawancara tentang kesiapan interaksi pelayanan pelanggan. Karyawan tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai 3,28 kategori “Cukup”, yang menunjukkan komunikasi cukup baik namun belum konsisten. Sementara itu, Karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULB) memiliki nilai 3,60 kategori “Baik”, yang menunjukkan komunikasi stabil dan mudah dipahami.

5. Prosedur Pelayanan

Nilai rata-rata prosedur layanan diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator prosedur pelayanan dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikato, antara lain:

a. Kepatuhan Prosedural, menilai sejauh mana karyawan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Rumus:

$$\text{Kepatuhan} = \frac{\text{Jumlah prosedur yang dipatuhi}}{\text{Total prosedur yang berlaku}} \times 100\%$$

b. Ketepatan alur, menilai proses pelayanan berjalan sesuai urutan atau *flow* yang benar**.** Rumus:

$$\text{Ketepatan Alur} = \frac{\text{Jumlah proses sesuai alur}}{\text{Total proses}} \times 100\%$$

c. Konsistensi pelayanan, menilai stabilitas kualitas pelayanan dari satu transaksi ke transaksi berikutnya. Rumus:

$$\text{Konsistensi} = \frac{\text{Jumlah pelayanan sesuai standar}}{\text{Total pelayanan}} \times 100\%$$

d. Akurasi administratif, menilai ketepatan pengisian dokumen, laporan, dan data administratif. Rumus:

$$\text{Akurasi} = \frac{\text{Jumlah dokumen tanpa kesalahan}}{\text{Total dokumen}} \times 100\%$$

e. Keamanan proses, menilai sejauh mana karyawan menjaga keamanan dan kerahasiaan prosedur pelayanan. Rumus:

$$\text{Keamanan} = \frac{\text{Jumlah proses aman}}{\text{Total proses}} \times 100\%$$

f. Disiplin prosedural, menilai kedisiplinan karyawan dalam menjalankan seluruh prosedur sesuai jadwal dan aturan. Rumus:

$$\text{Disiplin} = \frac{\text{Jumlah prosedur dijalankan tepat waktu}}{\text{Total prosedur}} \times 100\%$$

Menghitung Nilai Rata-Rata Prosedur Pelayanan. Rumus:

$$\text{Rata-rata Prosedur Pelayanan} = \frac{\text{Kepatuhan} + \text{Ketepatan Alur} + \text{Konsistensi} + \text{Akurasi} + \text{Keamanan} + \text{Disiplin}}{6}$$

Contoh:

- Kepatuhan = 4,5
- Ketepatan Alur = 4,7
- Konsistensi = 4,75
- Akurasi = 4,8

- Keamanan = 5
- Disiplin = 4,7

$$\text{Rata-rata} = \frac{4,5 + 4,7 + 4,75 + 4,8 + 5 + 4,7}{6} = \frac{28,45}{6} \approx 4,74$$

Hasil ini → kategori Sangat Baik (4,21–5,00).

Struktur indikator prosedur pelayanan (kepatuhan prosedural, ketepatan alur, konsistensi pelayanan, akurasi administratif, keamanan proses, dan disiplin prosedural), kemuidan dibagi dengan 6 item jumlah strutur indikator prnilaian prosedur layaan. Hasil penjumlahan data penilaian prosedur pelayanan menunjukkan bahwa Karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memiliki nilai 4,05 kategori "Baik", yang mencerminkan kepatuhan SOP. Karyawan tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai 3,20 kategori "Cukup", yang menunjukkan kepatuhan prosedural belum konsisten, sesuai dengan hasil wawancara tentang kesenjangan antara pemahaman SOP dan praktik lapangan. Sementara itu, karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULBI) memiliki nilai 3,55 kategori "Baik", yang menunjukkan kepatuhan prosedur stabil dan konsisten.

6. Kualitas Layanan

Nilai rata-rata kualitas layanan diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator kualitas layanan dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikator, yaitu:

1. Keandalan (*Reliability*), menilai sejauh mana layanan yang diberikan dapat diandalkan dan konsisten sesuai janji atau standar. Rumus:

$$\text{Keandalan} = \frac{\text{Jumlah layanan yang berhasil sesuai standar}}{\text{Total layanan}} \times 100\%$$

2. Ketepatan (*Accuracy/Timeliness*), menilai ketepatan penyelesaia layanan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Rumus:

$$\text{Keandalan} = \frac{19}{20} \times 100\% = 95\% \approx 4,75 (skala 1–5)$$

3. Kecepatan layanan, menilai seberapa cepat karyawan menyelesaikan layanan dibanding standar waktu yang ditetapkan. Rumus:

$$\text{Kecepatan Layanan} = \frac{\text{Waktu Standar}}{\text{Waktu Aktual}} \times 100\%$$

4. Etika pelayanan, menilai kesopanan, sikap profesional, dan tata krama dalam melayani pelanggan.

Skala penilaian (1–5):

1 = Sangat buruk

2 = Buruk

3 = Cukup

4 = Baik

5 = Sangat baik

5. Kepuasan pengguna (Customer Satisfaction), menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan. Rumus:

$$\text{Kepuasan} = \frac{\text{Jumlah pengguna puas}}{\text{Total pengguna yang dinilai}} \times 100\%$$

6. Konsistensi mutu, menilai stabilitas mutu layanan dari satu transaksi ke transaksi lainnya. Rumus:

$$\text{Konsistensi Mutu} = \frac{\text{Jumlah layanan sesuai standar}}{\text{Total layanan}} \times 100\%$$

7. Keadilan pelayanan (*Fairness*), menilai kesetaraan layanan kepada semua pengguna tanpa diskriminasi. Rumus:

$$\text{Keadilan} = \frac{\text{Jumlah layanan adil}}{\text{Total layanan}} \times 100\%$$

Menghitung Nilai Rata-Rata Kualitas Layanan**,** Setelah semua sub-indikator dihitung dan dikonversi ke skala 1–5:

$$\text{Rata-rata Kualitas Layanan} = \frac{\text{Keandalan} + \text{Ketepatan} + \text{Kecepatan} + \text{Etika} + \text{Kepuasan} + \text{Konsistensi} + \text{Keadilan}}{7}$$

Contoh:

- Keandalan = 4,75
- Ketepatan = 4,7
- Kecepatan = 5
- Etika = 4,5
- Kepuasan = 4,7
- Konsistensi = 4,75
- Keadilan = 5

$$\text{Rata-rata} = \frac{4,75 + 4,7 + 5 + 4,5 + 4,7 + 4,75 + 5}{7} = \frac{33,4}{7} \approx 4,77$$

Hasil ini → kategori Sangat Baik (4,21–5,00).

Sturktur indikator kualitas layanan (keandalan, ketepatan, kecepatan layanan, etika pelayanan, kepuasan pengguna, konsistensi mutu dan keadilan pelayanan, kemudian dibagi 7 item jumlah struktur indikator penilaian kualitas layanan. Hasil data penilaian kualitas layanan menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memperoleh nilai 4,22 (kategori "Sangat Baik"), yang mencerminkan layanan sangat memuaskan dengan komplain minimal. Karyawan tetap (Setelah ULBI) nilai 3,40 kategori "Baik", yang menunjukkan kualitas layanan cukup baik namun belum optimal. Sementara itu, karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai 3,75 kategori "Baik", yang menunjukkan kualitas layanan stabil dan konsisten, selaras dengan data wawancara tentang kematangan pelayanan operasional.

7. Ketepatan Waktu/*Timeliness*

Nilai rata-rata ketepatan waktu diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh struktur indikator ketepatan waktu dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah struktur indikator.

1. Penyelesaian Tugas Tepat Waktu (PTT):

$$\text{PTT}\ (\%) = \frac{\text{Jumlah tugas selesai tepat waktu}}{\text{Total tugas}} \times 100\%$$

Contoh:

- Total tugas: 20
- Selesai tepat waktu: 18

$$\text{PTT} = \frac{18}{20} \times 100\% = 90\%$$

Konversi ke skala 1–5 → 90% ≈ 4,5

2. Kedisiplinan Waktu (KW)

$$\text{KW (\%)} = \frac{\text{Jumlah hari hadir tepat waktu}}{\text{Total hari kerja}} \times 100\%$$

Contoh:

- Hari kerja: 20
- Hari hadir tepat waktu: 19

Menghitung Nilai Rata-Rata Ketepatan Waktu/*Timeliness.* Rumus:

$$\text{Rata-Rata Ketepatan Waktu/}\textit{Timeliness} = \frac{\text{PTT+KW+EP+KP}}{4}$$

Contoh:

- PTT = 4,5
- KW = 4,75
- EP = 5
- KP = 4,5

$$\text{Rata-rata} = \frac{4,5 + 4,75 + 5 + 4,5}{4} = \frac{18,75}{4} \approx 4,69$$

Hasil ini → kategori Sangat Baik (skala 4,21–5,00).

Struktur indikator ketepatan waktu (penyelesaian tugas dan pelayanan sesuai batas waktu, yang mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, efisiensi proses, dan konsistensi penyelesaian pekerjaan, kemudian dibagi 4 item jumlah struktur indikator penilaian ketepatan waktu*/timeliness*. Dibuktikan dengan hasil data penilaian ketepatan waktu menunjukkan bahwa karyawan kontrak (Sebelum ULBI) memiliki nilai 4,05 kategori "Baik", yang mencerminkan kinerja hampir selalu tepat waktu, sejalan dengan temuan wawancara tentang kecepatan respons

dan kesiapan kerja lapangan. Karyawan tetap (Setelah ULBI) memperoleh nilai 3,20 kategori “Cukup”, yang menunjukkan masih terdapat keterlambatan yang dapat ditoleransi. Sementara karyawan kontrak menjadi tetap (Setelah ULBI)memiliki nilai 3,55 kategori “Baik”, yang menunjukkan ketepatan waktu stabil dan konsisten.

B. Dampak Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia dalam Tinjauan Penilaian Kinerja

Rekrutmen merupakan proses penting dalam memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem rekrutmen yang tepat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena menentukan kualitas individu yang diterima oleh perusahaan.[34] Dalam konteks PT Pos Indonesia, penerapan model rekrutmen melalui jalur lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) dan jalur non-ULBI menunjukkan perbedaan dalam proses seleksi serta pengembangan kompetensi karyawan. Indikator penilaian kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja karyawan. Ukuran tersebut penting sebagai gambaran pencapaian kerja individu sekaligus menjadi dasar perusahaan dalam mengevaluasi efektivitas penerapan kedua model rekrutmen tersebut.[35] Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Standar Pelayanan

Standar pelayanan adalah pedoman atau ukuran yang digunakan oleh suatu organisasi atau lembaga untuk memberikan layanan kepada masyarakat atau pelanggan berkualitas, dan sesuai prosedur. Standar ini mencakup berbagai aspek pelayanan, mulai dari prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya layanan, hingga kualitas pelayanan yang diterima oleh pengguna layanan.[36] Dalam konteks

---

[34] Wibowo Setiawan, *Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Menganalisa Proses Pemilihan*, 50.

[35] Pintakhari and Kartini, *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi Dan Jenjang Karier*, 72.

[36] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 11–12.

penerapan model rekrutmen melalui Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) dan rekrutmen non-ULBI, standar pelayanan menjadi salah satu indikator penting untuk menilai kesiapan dan kompetensi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pelayanan. Namun dari hasil wawancara dengan beberpaa SPV di kantor Pos Indonesia KC Ngawi menunjukkan penilaian yang berbeda dari kedua kelompok karyawan dalam menjalankan tanggungjawabnya.

Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan non-ULBI menunjukkan bahwa alur pelayanan telah berjalan sesuai dengan ketentuan kebijakan operasional yang berlaku di PT Pos Indonesia. Karyawan yang direkrut melalui jalur non-ULBI mampu menerapkan standar pelayanan sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam praktiknya, karyawan non-ULBI cenderung lebih luwes dan lebih sering melakukan pekerjaannya dengan fleksibel menguasai keadaan lapangan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Hal ini karena pengalaman kerja yang telah dimiliki sebelumnya karena mereka terbiasa menghadapi berbagai kondisi pelayanan di lapangan. Pengalaman tersebut membuat karyawan mampu menyesuaikan pendekatan pelayanan dengan kebutuhan pengguna layanan tanpa mengabaikan prosedur operasional perusahaan.[37]

Ditandai dengan berbagai jenis layanan, mulai dari pelayanan transaksi pembayaran *multi biller* sebelum diterapkannya sistem rekrutmen melalui Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, hingga pelayanan pengiriman paket setelah kebijakan tersebut diterapkan.[38] Dalam proses pengiriman, karyawan non-ULBI mampu menangani berbagai tahapan operasional secara teliti, seperti penjemputan, pengemasan dan pemberian asuransi dilakukan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap paket (penggunaan paking kayu untuk barang elektronik, kardus berlubang untuk pengiriman hewan, aluminium *foil* atau *styrofoam* box untuk barang *frozen food* agar tetap aman selama proses pengiriman), pemilihan jenis layanan pengiriman juga disesuaikan dengan berat barang dan tujuan pengiriman, seperti layanan PKH (reguler), PE (ekspres), maupun CARGO (berat

[37] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."
[38] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

lebih dari 5 kilogram).[39] Penentuan layanan tersebut juga mempertimbangkan estimasi waktu pengiriman dan lokasi tujuan, karena kecepatan pengiriman dapat memengaruhi tingkat keamanan barang. Semakin cepat barang sampai, semakin kecil risiko kerusakan atau pembusukan, terutama untuk barang yang bersifat sensitif, khususnya pada pengiriman jarak jauh seperti ke luar Pulau Jawa maupun pengiriman internasional melalui layanan di PT Pos Indonesia.

Sebaliknya, keterbatasan pengalaman kerja langsung di lapangan pada sebagian karyawan yang direkrut melalui jalur Universitas Logistik dan Bisnis Internasional membuat proses adaptasi terhadap kondisi operasional di lapangan membutuhkan waktu yang lebih lama. Meskipun telah dibekali pengetahuan prosedural selama pendidikan, dalam praktiknya mereka masih perlu penyesuaian ketika menghadapi situasi pelayanan yang beragam di PT Pos Indonesia. Dalam beberapa kegiatan operasional seperti penanganan barang, pengemasan, dan pemilihan layanan pengiriman, karyawan ULBI terkadang masih memerlukan arahan dari karyawan yang lebih berpengalaman agar proses pelayanan dapat berjalan secara tepat dan sesuai kondisi lapangan.[40]

2. Kuantitas

Kuantitas kinerja mengacu pada jumlah *output* kerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Penilaian ini dilihat dari seberapa besar volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Semakin banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara tepat waktu, maka semakin tinggi pula tingkat kuantitas kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.[41] Dalam konteks operasional di PT Pos Indonesia, karyawan lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) dan non-ULBI menunjukkan perbedaan dalam jumlah output kerja, volume pekerjaan yang diselesaikan serta pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

---

[39] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi."
[40] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[41] Afandi and Pandi, *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep Dan Indikator* (Pekan Baru: Zanafa Publishing, 2018), 26.

Ditandai dengan hasil wawancara yang menjaskan bahwa karyawan lulusan non-ULBI direkrut untuk langsung bekerja secara operasional meskipun memiliki bekal teori yang terbatas, pengalaman praktik tersebut membuat karyawan non-ULBI lebih mampu memahami kebutuhan dan pola pikir pelanggan.[42] Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan dapat memengaruhi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap petugas pelayanan. Semakin baik petugas dalam memahami dan merespons kebutuhan pelanggan, maka semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan pelanggan kepada petugas tersebut. Secara tidak langsung, meningkatnya kepercayaan pelanggan akan mendorong lebih banyak pelanggan untuk menggunakan layanan non ULBI dalam melakukan pengiriman. Hal ini pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan jumlah transaksi dan pencapaian target outlet, terutama apabila pelanggan merasa puas terhadap kinerja pelayanan yang diberikan.[43]

Sedangkan karyawan lulusan ULBI umumnya hanya mencapai target yang telah ditetapkan dan jarang melampaui target tersebut sehingga kurang mampu membangun kepercayaan pelanggan. Beberapa masih tedapat pengajuan komplain setelah proses pelayanan pelanggan setelah melakukan transaksi pengiriman paket di kantor, misalnya barang yang dikirim dalam kondisi rusak karena kemasan buah yang tidak sesuai dengan standar keamanan pengiriman. Situasi ini secara tidak langsung mengurangi kepercayaan beberapa pelanggan terhadap karyawan ULBI, karena mereka merasa pelayanan yang diberikan belum maksimal. Dampaknya, capaian transaksi yang melampaui target secara konsisten menjadi lebih sulit dicapai, sementara karyawan yang berpengalaman di lapangan lebih mampu membaca pangsa pasar dan memengaruhi keputusan pelanggan untuk bertransaksi di PT Pos Indonesia.[44]

3. Daya Tanggap/*Responsiveness*

Responsivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam merespons kebutuhan, permintaan, maupun permasalahan kerja secara cepat, tepat, dan

[42] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[43] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[44] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."

proaktif.[45] Dalam konteks operasional di PT Pos Indonesia, responsivitas tercermin dari kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan, menangani keluhan serta menyelesaikan kendala yang muncul selama proses pelayanan berlangsung. Daya tanggap karyawan tercermin dari kemampuan merespons kebutuhan kerja dan permintaan pelanggan. Kemampuan ini terbentuk melalui intensitas interaksi langsung dengan pelanggan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan non-ULBI memiliki tingkat daya tanggap yang lebih kuat, yang terbentuk dari pengalaman kerja lapangan yang intensif dan beragam. Hal ini terlihat dari inisiatif mereka dalam membantu pelanggan, seperti melakukan pengecekan ongkos kirim, membantu proses pengemasan barang yang akan dikirim, menindaklanjuti keterlambatan pengiriman, hingga menangani berbagai situasi yang tidak terduga di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa responsivitas mereka tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan inisiatif kerja dan kemampuan pemecahan masalah dalam situasi operasional yang dinamis di PT Pos Indonesia.[46] Sebaliknya, karyawan lulusan Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) cenderung menunjukkan daya tanggap yang masih kurang merenspon permintaan pelanggan yang bergantung pada arahan atasan dalam pengambilan keputusan operasional.[47]

4. Kompetensi

Pada sektor pelayanan jasa, karyawan yang dinilai profesional adalah mereka yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang mendalam di bidangnya terhadap tata kelola, prosedur operasional serta pelaksanaan tugas secara sistematis yang tidak hanya diukur dari kompetensi teknis, tetapi juga dari cara karyawan memberikan pelayanan, kemampuan memberikan solusi serta kecepatan merespons situasi mendesak atau tidak terduga.[48] Apabila seorang karyawan mampu menjalankan peran tersebut secara konsisten, maka hal tersebut akan membentuk kepercayaan pelanggan terhadap individu maupun institusi tempat karyawan

[45] Silaen et al., *Kinerja Karyawan*, 34.
[46] Setyadi, "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi."
[47] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[48] Moeherio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 53.

tersebut bekerja.[49] Kompetensi mencakup kemampuan teknis dan soft skills (keterampilan interpersonal, komunikasi, kemampuan beradaptasi dan pemecahan masalah) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan membangun kepercayaan pelanggan.[50]

Sejalan dengan penjelasan di atas, PT Pos Indonesia menerapkan kebijakan dalam pembentukan kompetensi karyawan, sehingga berpotensi mendorong pengembangan perusahaan seiring dengan kemajuan teknologi. Dalam praktiknya PT Pos Indonesia menerpakan dua model rerkutmen karyawan dan perbedaan kebijakan dalam membentuk kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan non-ULBI tidak dibentuk melalui sistem pendidikan yang terintegrasi dengan kebutuhan perusahaan, melainkan dikembangkan setelah rekrutmen melalui kerja langsung di lapangan dengan karyawan yang dianggap lebih ahli, adaptasi situasional, pengalaman kerja, pembelajaran operasional (*learning by doing*).[51] Kompetensi karyawan dibentuk setelah proses rekrutmen berdasarkan kualifikasi yang selaras dengan latar belakang PT Pos Indonesia sebagai perusahaan di bidang jasa keuangan dalam mendukung aktivitas ekonomi masyarakat, meliputi lulusan ekonomi, perbankan, manajemen dan akuntansi.[52] Pengetahuan dan keterampilan yang berkembang bersifat teknis-praktis, kontekstual, dan fragmentatif, tanpa kerangka pengembangan kompetensi.[53]

Dalam konteks ULBI, yaitu kualifikasi pendidikan dan kompetesi dibentuk melalui sistem pendidikan otonom yang dirancang secara khusus sebagai jalur pasokan sumber daya manusia internal perusahaan (*internal talent supply system*) sabagai kebutuhan industri.[54] Sistem pendidikan ULBI dirancang melalui kurikulum, kompetensi lulusan, capaian pembelajaran, dan standar akademik yang secara langsung disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, fungsi kerja, dan struktur organisasi perusahaan. Selama proses perkuliahan, pengetahuan, keterampilan, dan

[49] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 84.
[50] Moeherio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 57.
[51] Mieramurti, "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi."
[52] Kurniawan, "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi."
[53] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[54] Tyas Ayu Ambarsari, "Executive Manajer KC Ngawi."

nilai kerja mahasiswa dikonstruksi melalui pendidikan terapan yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan operasional dan strategis PT Pos Indonesia. [55]

5. Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain, baik secara lisan, tulisan, maupun melalui media tertentu, dengan tujuan agar pesan yang disampaikan dapat dipahami oleh penerima.[56] Komunikasi dalam konteks pekerjaan merupakan kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi kepada pelanggan, rekan kerja, maupun pihak terkait. [57] Penyampaian informasi tersebut dapat dilakukan melalui sistem pelayanan, instruksi kerja, maupun laporan pekerjaan.[58] Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang mampu memberikan pemahaman kepada pihak lain sehingga dapat meminimalkan kesalahpahaman, memperlancar koordinasi kerja, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.[59] Dalam konteks kebijakan dua model rekrutmen yang diterapkan PT Pos Indonesia, yaitu melalui jalur pendidikan ULBI dan rekrutmen non-ULBI, hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan kemampuan komunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan informasi dari beberapa informan, karyawan non-ULBI dinilai memiliki kemampuan komunikasi yang lebih baik, terutama dalam berinteraksi dengan pelanggan maupun dalam koordinasi kerja sehari-hari.

Karyawan non-ULBI terbiasa menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami oleh masyarakat sehingga pelanggan dapat menerima informasi dengan lebih jelas. Misalnya ketika pelanggan melakukan pengiriman barang melalui pick up paket yang dimiliki karyawan non-ULBI, mulai terlebih dahulu menanyakan jenis barang yang akan dikirim, kondisi pengemasan barang serta menawarkan bantuan pengemasan apabila pelanggan belum melakukan

---

[55] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."

[56] Ruslan Rossady, *Manajemen PR & Media Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), 20.

[57] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 20.

[58] Ni Kadek Suryani and John Ehj Foeh, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*, ed. Nilacakra Publisher House, Pertama (Bandung: Nilacakra, 2019), 44.

[59] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 14–16.

pengemasan secara mandiri. Dalam kasus, pelanggan menginginkan tarif pengiriman yang paling murah karena berat barang yang dikirim cukup banyak. Namun apabila barang yang dikirim berupa buah yang mudah rusak atau mudah membusuk, terutama untuk tujuan pengiriman luar pulau jawa, karyawan non-ULBI menyarankan penggunaan layanan pengiriman ekspres yang dilengkapi dengan asuransi. Hal ini dilakukan karena layanan ekspres memiliki estimasi waktu pengiriman yang lebih cepat sehingga risiko kerusakan atau pembusukan barang dapat diminimalkan dan penggunaan asuransi juga memberikan perlindungan bagi pelanggan apabila terjadi kerusakan barang selama proses pengiriman sehingga perusahaan dapat memberikan pertanggungjawaban sesuai ketentuan yang berlaku.[60]

Karyawan non-ULBI mampu menjelaskan perbedaan layanan pengiriman secara sederhana kepada pelanggan, termasuk risiko yang mungkin terjadi apabila memilih layanan dengan tarif yang lebih murah namun memiliki waktu pengiriman yang lebih lama. Dengan penjelasan tersebut, pelanggan dapat memahami pilihan layanan yang tersedia dan akhirnya bersedia menggunakan layanan yang lebih aman bagi barang yang dikirim. Karyawan non-ULBI juga membantu pelanggan hingga seluruh proses transaksi pengiriman selesai dengan menyampaikan informasi menggunakan bahasa yang mudah dipahami serta mampu menenangkan pelanggan, sehingga proses pelayanan tetap berjalan dengan baik dan kondusif.[61]

Selanjutnya, pada karyawan lulusan ULBI dinilai memiliki pemahaman sistem yang cukup baik secara teoritis, namun dalam beberapa kondisi masih mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi kepada pelanggan secara jelas dan memiliki keterbatasan pengetahuan sistem praktek di lapangan. Hal ini terlihat dari salah satu peristiwa ketika terdapat pelanggan yang melakukan komplain karena pengiriman buah durian ke Kupang, Nusa Tenggara Timur, melalui layanan kantor pos secara langsung tanpa pick-up mengalami keruskan karena keterlambatan pengeiriman yang lebih dari jadwal pengiriman seharusnya.

[60] Ikwani, "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi."

[61] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."

Pada saat proses transaksi, karyawan ULBI menjelaskan bahwa terdapat dua pilihan jalur pengiriman, yaitu melalui jalur udara dengan estimasi waktu sekitar satu minggu untuk layanan eskpres, dan melalui jalur laut dengan estimasi sekitar dua minggu untuk layanan biasa.[62]

Pelanggan kemudian memilih jalur udara karena barang yang dikirim merupakan buah durian yang mudah rusak. Namun dalam proses transaksi tersebut, pengiriman tidak menggunakan layanan asuransi karena karyawan ULBI mengira pelanggan enggan membayar lebih mahal karna ada tambahan biaya asuransi dan ongkos kirim sekitar Rp1.500.000, sedangakan harga ongkir non asiransi hanya Rp1.500.000, hingga karyawan memprosesnya tanpa ada komunikasi dengan pelanggan. Setelah proses transaksi selesai dan barang dikirim, dalam perjalanan pengiriman diketahui bahwa barang tersebut tidak memenuhi persyaratan untuk dikirim melalui jalur udara, lalu dialihkan ke jalur laut. Akibat perubahan jalur pengiriman tersebut, waktu pengiriman menjadi jauh lebih lama dari estimasi awal yaitu satu bulan. Kondisi ini menyebabkan buah durian yang dikirim mengalami pembusukan sehingga tidak dapat dikonsumsi saat diterima oleh penerima.[63]

Peristiwa tersebut menunjukkan bahwa terapat beberapa aspek yang tidak sesuai dengan standar opersional prosedur yaitu keterbatasan informasi karyanwan ULBI yaiyu kewajiban penggunaan asuransi untuk pengiriman tertentu, persyaratan berat maksimal barang yang dapat dikirim melalui jalur udara sehingga terjadi peralihan pengguankaan layanan kiriman yang bersmapak pada keterlambatan pengiriman yang jauh dari estimasi awal dan menyebabkan kerusakan pada barang yang dikirim. Hal ini juga menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi dan keterbatasan infirmasi yang efektif sangat penting dalam pelayanan pengiriman barang, terutama dalam menjelaskan syarat, ketentuan, serta risiko layanan kepada pelanggan.[64]

---

[62] Anindita Shalfia Alda, "Karyawan Pelyanan Loket ULBI KC Ngawi."
[63] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[64] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi."

6. Tata cara pelayanan

Tata cara pelayanan merupakan pedoman yang berisi langkah-langkah atau mekanisme dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.[65] Pedoman ini biasanya memiliki standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan untuk dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Indikator ini digunakan untuk mengatur seluruh kegiatan operasional guna meminimalkan kesalahan kerja, menjaga kualitas pelayanan, serta meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. [66]

Berdasarkan indikator penilaian tata cara pelayanan atau standar operasional prosedur (SOP), hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan dalam penerapan prosedur pelayanan antara karyawan non-ULBI dan karyawan lulusan ULBI. Karyawan non-ULBI dinilai lebih terbiasa menerapkan tahapan pelayanan sesuai dengan prosedur operasional yang berlaku, terutama dalam proses penerimaan barang, pemeriksaan jenis kiriman serta penyampaian informasi kepada pelanggan mengenai layanan pengiriman yang tersedia.[67]

Dalam praktik pelayanan, karyawan non-ULBI biasanya terlebih dahulu menanyakan jenis barang yang akan dikirim, kondisi pengemasan barang, serta tujuan pengiriman sebelum memproses transaksi. Selain itu, karyawan non-ULBI juga memberikan penjelasan mengenai pilihan layanan pengiriman, estimasi waktu pengiriman, serta risiko yang mungkin terjadi apabila pelanggan memilih layanan dengan tarif yang lebih murah namun memiliki waktu pengiriman yang lebih lama. Apabila barang yang dikirim termasuk barang yang mudah rusak, seperti buah-buahan, karyawan non-ULBI akan menyarankan penggunaan layanan pengiriman ekspres dan penggunaan asuransi guna meminimalkan risiko kerusakan selama proses pengiriman.[68]

Sebaliknya, karyawan lulusan ULBI dinilai memiliki pemahaman yang baik mengenai sistem layanan pengiriman secara teoritis, namun dalam beberapa

[65] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 17.
[66] Sudarmanto, 19–20.
[67] Arief Budi Satrya, "Pengawas Umum."
[68] Arief Budi Satrya.

kondisi masih mengalami keterbatasan dalam penerapan prosedur pelayanan secara praktis di lapangan. Hal ini terlihat dari salah satu peristiwa ketika pelanggan melakukan pengiriman buah durian ke Kupang, Nusa Tenggara Timur.[69] Pada saat proses transaksi, karyawan ULBI menjelaskan pilihan layanan pengiriman melalui jalur udara dengan estimasi waktu sekitar satu minggu dan jalur laut dengan estimasi sekitar dua minggu. Pelanggan kemudian memilih jalur udara karena barang yang dikirim merupakan buah yang mudah rusak. Namun dalam proses transaksi tersebut, karyawan tidak menyampaikan secara rinci terkait kewajiban penggunaan asuransi serta persyaratan teknis pengiriman melalui jalur udara, termasuk ketentuan berat maksimal barang yang dapat dikirim. Akibatnya, setelah barang dikirim diketahui bahwa barang tersebut tidak memenuhi persyaratan pengiriman udara sehingga pengiriman dialihkan ke jalur laut. Perubahan jalur pengiriman tersebut menyebabkan waktu pengiriman menjadi jauh lebih lama dari estimasi awal, bahkan mencapai sekitar satu bulan. Kondisi ini mengakibatkan buah durian yang dikirim mengalami pembusukan sehingga tidak dapat dikonsumsi saat diterima oleh penerima.[70]

7. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal operasional dan target yang telah ditentukan oleh perusahaan tanpa terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Indikator ini menunjukkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan dalam mengelola waktu kerja sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan tepat waktu.[71] Ketepatan waktu dalam proses distribusi paket dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan pemahaman kurir terhadap kondisi operasional di lapangan.

Karyawan lulusan non-ULBI pada kurir umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang lebih lama sehingga lebih memahami rute pengiriman, karakteristik wilayah layanan, serta kondisi lalu lintas pada waktu tertentu.

[69] Arief Budi Satrya.
[70] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi."
[71] Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, 100.

Pemahaman tersebut membuat mereka mampu menyusun urutan pengantaran paket secara lebih efisien.[72] Akibatnya, proses distribusi dapat diselesaikan lebih cepat dan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebagai contoh, dalam satu hari kerja kurir ditargetkan menyelesaikan pengantaran sekitar 35–40 paket sesuai dengan wilayah yang telah ditetapkan. Kurir Non-ULBI biasanya mampu memenuhi target tersebut sebelum batas waktu operasional berakhir yaitu biasanya jam oeprasioanal pengiriman ada 2 kloter yang perama jam 9 sampai jam 12 kemuidn jam 12 hingga jam 16:00 karena mereka sudah terbiasa menentukan jalur distribusi mampu menyesuaikan waktu perjalanan dengan kondisi lapangan.[73]

Sebaliknya, karyawan lulusan ULBI pada bagian kurir masih berada pada tahap penyesuaian terhadap kondisi operasional di lapangan. Meskipun telah memperoleh pembekalan secara teoritis selama masa pendidikan, keterbatasan pengalaman kerja langsung masih memerlukan waktu dalam berdapatasi dengan rute pengiriman atau menyesuaikan diri dengan wilayah distribusi. Akibatnya, dalam beberapa kondisi mereka belum dapat menyelesaikan seluruh target pengantaran paket tepat waktu.[74]

C. Solusi Dampak Rekrutmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia

Mengatasi berbagai dampak yang muncul dari sistem rekrutmen karyawan terhadap kinerja, perusahaan perlu melakukan beberapa langkah strategis agar proses rekrutmen mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkontribusi optimal terhadap organisasi. Perubahan sistem rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia melalui jalur pendidikan di Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) membawa dampak terhadap dinamika kinerja karyawan di lingkungan kerja. Perbedaan latar belakang pengalaman antara karyawan lulusan ULBI dan karyawan non-ULBI menyebabkan adanya variasi

[72] Larien, "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi."
[73] Atdre Ramadhan, "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi."
[74] Indah, "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi."

dalam kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan operasional di lapangan. Beberapa langkah solusi dan saran yang dapat dilakukan perusahaan agar perbedaan tersebut tidak memengaruhi pencapaian kinerja secara keseluruhan, yaitu:

1. Rekonstruksi Sistem Pelatihan Berbasis Kinerja Lapangan secara Merata

Upaya perusahaan untuk memperbaiki dan menyusun kembali sistem pelatihan agar lebih menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada aspek teoritis, tetapi juga menekankan pada keterampilan praktis yang mendukung penyelesaian tugas operasional sehari-hari. Selain itu, pelatihan perlu diberikan secara merata kepada seluruh karyawan bagi lulusan ULBI maupun non-ULBI, tanpa membedakan latar belakang rekrutmen, sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi, adaptasi kerja, dan kualitas kinerjanya agar tidak menciptakan fragmentasi kompetensi dan kesenjangan kinerja antarjalur rekrutmen.

Sistem pelatihan tidak cukup hanya berbasis modul, SOP, dan teori kerja, tetapi harus diarahkan pada pendekatan berbasis praktik, yaitu: pelatihan situasi kerja nyata (*real work situation training*), penguatan *problem solving* operasional, pembentukan inisiatif kerja mandiri, serta penguatan kecepatan pengambilan keputusan lapangan. Dengan pendekatan ini, pelatihan tidak hanya membentuk kepatuhan prosedural, tetapi membangun kinerja yang adaptif, responsif, dan kontekstual, sehingga kompetensi karyawan berkembang secara fungsional dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika operasional PT Pos Indonesia.

2. Menyesuaikan Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Beban Kerja dan Kebutuhan Operasional

Merencanakan jumlah serta penempatan karyawan sesuai dengan volume pekerjaan dan tuntutan operasional di lapangan. Penyesuaian ini bertujuan agar distribusi pekerjaan menjadi lebih seimbang, karyawan tidak mengalami kelebihan atau kekurangan beban kerja, serta kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Perencanaan rekrutmen harus dirancang secara inklusif untuk jalur ULBI dan non-ULBI, serta berbasis pada pemetaan beban kerja aktual, analisis kebutuhan operasional riil, kapasitas layanan cabang, dan kebutuhan pengembangan layanan logistik serta digitalisasi. Tanpa sinkronisasi antara

kebijakan rekrutmen dan realitas operasional, baik pada jalur ULBI maupun non-ULBI, akan muncul mismatch struktural–operasional, yaitu kondisi ketika SDM tersedia secara administratif, tetapi belum siap secara fungsional dalam mendukung kinerja layanan. Integrasi perencanaan SDM strategis dengan kebutuhan kerja lapangan menjadi prasyarat utama agar rekrutmen tidak hanya memenuhi kebutuhan formasi, tetapi juga memperkuat efektivitas operasional organisasi secara berkelanjutan

BAB VI
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan kebijakan PT Pos Indonesia berupa dua model rekrutmen yaknikaryawan lulusan non-ULBI dan ULBI serta faktor pendorong motivasi terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Penerapan model rekrutmen di PT Pos Indonesia menggunakan *Hybrid Recruitment Model*, yaitu kombinasi antara rekrutmen eksternal dan *On-Campus Recruitment* melalui Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Model ini diterapkan sebagai strategi perusahaan dalam membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi khusus di bidang logistik dan bisnis serta mendukung kebutuhan organisasi dalam jangka panjang.
2. Faktor yang menjadi latar belakang penerapan kedua model rekrutmen karyawan berupa *Hybrid Recruitment Model*, yaitu kombinasi antara rekrutmen eksternal dan *On-Campus Recruitment* melalui Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI), yaitu:

a. Pertama Kebutuhan Organiasai untuk kemajuan perusahaan dianggap bisa membangun *human capital* secara jangka panjang dengan menyiapkan karyawan yang memiliki kompetensi khusus di bidang perposan dan logistik, mengurangi biaya pasca-rekrutmen karena lulusan telah mendapatkan pelatihan dan pemahaman terkait operasional perusahaan sejak dini, menggeser paradigma rekrutmen dari *supply-based* menjadi *demand-based*, di mana perusahaan secara aktif menyiapkan calon karyawan sesuai kebutuhan spesifik operasional, bukan sekadar menerima pelamar yang tersedia di pasar kerja.
b. Kedua, perkembangan digitalisasi layanan pos dan logistik melalui penguatan sistem transaksi serta sistem informasi berbasis digital yang disesuaikan dengan standar pelayanan dan regulasi terbaru. Perbaikan ini diwujudkan melalui berbagai inovasi layanan, seperti pelayanan pembayaran PPOB (*Payment Point Online Bank*) dan *multi biller*, serta peningkatan sistem penanganan barang

kiriman yang mencakup layanan *pickup* barang, proses *packing*, penginputan data paket, hingga proses pengiriman sampai diterima oleh pelanggan dengan aman. Penguatan sistem digital ini juga diikuti dengan perluasan jangkauan layanan, baik pengiriman domestik maupun internasional, yang didukung oleh jaringan kantor cabang, kantor cabang pembantu, serta agen pos hingga wilayah terpencil. Inovasi tersebut menunjukkan kemampuan PT Pos Indonesia dalam beradaptasi terhadap kebutuhan masyarakat sekaligus meningkatkan daya saing dengan perusahaan logistik lainnya.

c. Transformasi model rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia di PT Pos Indonesia dilakukan melalui dua jalur, karyawan non-ULBI dan ULBI. Pembentukan pemilihan kualifikasi saat tahap seleksi dan rekrutmen dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kriteria pos sebagai perushaan yang bergerak dibidang perekonomian masyarakat, selain itu kompetensi karyawan non-ULBI dibentk setalah bersatus diterima menjadi karyawan melalui praktek kerja langsung dengan karyawan yang dianggap senior. Hasilya cenderung lebih aktif dan lebih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat karena memiliki pengalaman kerja yang lebih lama sehingga menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dalam aspek kuantitas kerja, daya tanggap, kompetensi, komunikasi, kualitas layanan, dan ketepatan waktu. Sedangkan karyawan lulusan ULBI, pembentukan kompetensi dan kualifikasi dimulai sejak masa pendidikan melalui kurikulum terapan yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan, sehingga menciptakan kesinambungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja (*link and match*). Meskipun demikian, implementasi di lapangan menunjukkan bahwa lulusan ULBI belum sepenuhnya siap secara praktis dan masih memerlukan pembinaan, pengawasan, dan pendampingan dari atasan dalam menjalankan tugas operasional.

3. Dampak penerapan kedua model rekrutmen *Hybrid Recruitment Model*, yaitu kombinasi antara rekrutmen eksternal dan *On-Campus Recruitment* melalui Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI), bagi perusahaan menunjukkan dampak negatif dan dampak positif.

a. Dampak postif dari penerapan kedua model rekrutmen, antara lain:

1) Membentuk kompetensi khusus di bidang perposan dan logistik. Rekrutmen melalui ULBI memberikan dampak positif berupa terbentuknya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi khusus di bidang perposan dan logistik. Hal ini disebabkan karena kurikulum pendidikan di ULBI dirancang selaras dengan kebutuhan industri, khususnya dalam bidang operasional logistik, manajemen rantai pasok, serta layanan perposan. Lulusan yang direkrut telah memiliki pemahaman dasar yang relevan dengan pekerjaan sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi.
2) Penerapan model rekrutmen melalui ULBI menunjukkan adanya perubahan pendekatan rekrutmen dari yang sebelumnya bersifat *supply-based* menjadi *demand-based*. Dalam pendekatan ini, perusahaan tidak hanya menerima pelamar yang tersedia di pasar kerja, tetapi secara aktif menyiapkan calon karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik operasional perusahaan. Proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja menjadi lebih terarah dan sesuai dengan strategi organisasi.
3) Kerja sama antara perusahaan dengan ULBI juga memberikan keuntungan dalam memperoleh sumber daya manusia yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui jalur kerja sama institusi, perusahaan dapat melakukan proses rekrutmen secara lebih terstruktur dan efisien. Proses seleksi juga menjadi lebih efektif karena perusahaan tidak perlu melakukan pencarian kandidat secara luas di pasar tenaga kerja, melainkan dapat memanfaatkan lulusan dari institusi yang telah dipersiapkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Dampak negatif dari penerapan kedua model rekrutmen

Calon karyawan yang direkrut melalui jalur eskternal berupa hasil rekrutmen karyawan non-ULBI yaitu terjadi peralihan tugas, yang semula menjadi staf atau karyawan pelayanan loket menjadi pelayanan penanganan dan pengiriman barang non-korporat dengan tututan pekerjaan target pencarian pelanggan yang memiliki usaha UMKM atau ritel Penugasan tersebut meliputi pelayanan publik di berbagai instansi seperti Kantor Pajak (KPP Pratama), Rumah Sakit At-Tin, Rumah

Sakit Umum, Rumah Sakit Widodo, serta Pengadilan Agama. Selain menjalankan fungsi pelayanan, karyawan juga diberikan tanggung jawab administratif pendukung, seperti melakukan rekapitulasi transaksi serta pencocokan data keuangan. Kondisi ini menyebabkan karyawan non-ULBI harus melakukan adaptasi terhadap tugas ganda, karena mereka dituntut menyesuaikan diri dengan berbagai jenis pekerjaan serta karakteristik pelayanan yang berbeda pada setiap instansi. Situasi tersebut dapat menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan, terutama dalam proses penyesuaian terhadap standar operasional kerja yang beragam.

Selain itu, dampak negatif juga dirasakan oleh karyawan yang direkrut melalui jalur ULBI. Meskipun telah memiliki bekal pengetahuan secara teoritis selama masa pendidikan, para karyawan tersebut tetap perlu melakukan proses adaptasi terhadap lingkungan kerja secara langsung. Adaptasi ini meliputi penerapan praktik kerja di lapangan serta kemampuan berinteraksi dengan masyarakat sebagai pengguna dan memerlukan penyesuaian dalam menghadapi kondisi kerja yang bersifat praktis dan dinamis.

B. Saran Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT Pos Indonesia diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan keadilan dalam sistem rekrutmen, sehingga tidak menimbulkan perbedaan perlakuan antara karyawan dari jalur non-ULBI dan ULBI.
2. Perusahaan perlu menyesuaikan sistem kompensasi, insentif, dan kesempatan pengembangan kompetensi secara lebih proporsional agar dapat meningkatkan motivasi kerja seluruh karyawan.
3. Manajemen diharapkan melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas model rekrutmen agar proses perekrutan benar-benar menghasilkan sumber daya manusia yang siap kerja dan memiliki kinerja tinggi.

C. Saran Peneliti Selanjutnya

Adapun saran untuk peneliti selanjutnya guna memperdalam dan mengembangkan penelitian terkait prinsip ekonomi islam dalam Pembangunan berkelanjutan pasca pertambangan antara lain:

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed method*) untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara model rekrutmen, motivasi, dan kinerja karyawan.
2. Penelitian dapat memperluas lokasi penelitian pada beberapa kantor cabang PT Pos Indonesia di wilayah lain agar diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai implementasi kebijakan rekrutmen.
3. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau sistem kompensasi, yang kemungkinan juga memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Manab. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.

Abdullah, Ma'ruf M. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.

Abdurrahmat Fathoni. *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Aditya, Nanda. "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

Afandi, and Pandi. *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep Dan Indikator*. Pekan Baru: Zanafa Publishing, 2018.

Al-Albâniy. *Muhammad Nâshir Al-Dîn. t.t. Shahîh Al-Targhîb Wa Al- Tarhîb*. Riyâdh: Al-Ma`ârif, n.d.

Amstrong, Michael. *The Art of HRD; Strategic Human Resource Management a Guide to Action, Alih Bahasa Ati Cahayani; Manajemen Sumber Daya Manusia; Stratejik Panduan Praktis Untuk Bertindak*. Jakarta: .Gramedia, 2003.

Anindita Shalfia Alda. "Karyawan Pelyanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

Arief Budi Satrya. "Pengawas Umum," n.d.

Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014.

———. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Edited by 15. London: Kogan Page, 2020.

Arsyadani, Achmad Arfinanto, and Aji Damanuri. "Strategi Manajemen Sumber Daya Insani BPRS Rentenir, Tebuireng Jombang Dalam Menangkal Praktik Tradisional, Di Pasar." *Jurnal Ilmiah Ekonomi* 1, no. 4 (2025): 2104–14. https://doi.org/doi.org/10.63822/npzx3j51.

Asrul, Imam. *Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi*, n.d.

Atdre Ramadhan. "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.

Biantoro, Rengga. “Karyawan Kurir Dan Logistik ULBI KC Ngawi,” n.d.

Darmawan. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta, 2013.

Darmawan, Cecep. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah; Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*. Bandung: Khazanah Intelektua, 2006.

Dessler, Gary. *Human Resource Management, Edisi 10*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2015.

———. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Indeks*. 10th ed. Jakarta, 2015.

Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori Dan Penerapannya*, 2018.

Dwi, Kolid. “Karyanwan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi,” n.d.

Fahmi, Abu, and Dkk. *HRD Syariah; Teori Dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia, 2014.

Fajriah, Nina Agustina, Aji Damanuri, and Ely Masykuroh. “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendamping Proses Produk Halal (P3H) Di Universitas Ary Ginanjar: Pendekatan Terpadu IQ, EQ, Dan SQ.” *Jurnal Kreasi Ekonomi Nusantara* 6, no. 4 (2025): 92–100. https://ejurnals.com/ojs/index.php/jken/article/view/3838/4676.

Fitroni. “Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi,” n.d.

Flippo, Edwin B. *Personnel Management, 6th Edition*. New York: McGraw-Hill, 1984.

Gaol, Chr, and Jimmy L. *A to Z Human Capital; Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2014.

Gunawan, Ahmad, Santi Aprilianti, and Nur Syifa Syaharany. “Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digitalisasi: Inovasi Dan Tantangan Dalam Menghadapi Kecerdasan Buatan.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis DIgital* 2, no. 3 (2025): 1358-1363. https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/article/view/2097.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. *Work Redesign*. Boston: Addison-Wesley, 1980.

Hakim, Lukman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mataram: Sanabil, 2021.

Haris Herdiansyah. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*.

Jakarta: Salemba Humaika, 2014.

Hobsbawm, Eric. *Industry and Empire: From 1750 to the Present Day*. London: Penguin, 1999.

Husein Umar. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Press, 2000.

Ifadhila, Muhammad Subhan Iswahyudi, Iswahyudi Tahir, Harun Samsuddin, Yayan Hadiyat, Herman, Deky Hamdani, and Syahri Ramadoan. *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola Dan Menetapkan SDM Yang Berkualitas*. Edited by Sepriano and Efitra. Pertama. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.

Ikwani, Nurul. "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

Imam Gunawan. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori&Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Indah. "SPV Kurir Dan Logistik KC Ngawi," n.d.

Indonesia, Pos. "PosInd Logistik Indonesia," n.d. https://www.posindonesia.co.id/id/pages/sejarah-posind.

Indonesia, PT Pos. *Sejarah Dan Transformasi Sistem Rekrutmen SDM PT Pos Indonesia (Dokumen Internal Perusahaan)*. Bandung: PT Pos Indonesia (Persero), 2015.

Irmayani, Ni Wayan Dian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Paramitha Kartika Putri. 1st ed. Sleman: Deepublish Digital, 2022.

John Storey. *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th ed. London: Routledge, 2017.

Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Kaplan, Robert, and David Norton. *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Kartawan, Lina Marlina, and Agus Susanto. *Manajemen Sumber Daya Insani*. Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018.

Kompas.com. "Ikatan Dinas Dan Beasiswa PosInd." 24 Desember 2023, n.d. https://www.kompas.com/edu/read/2023/12/24/203000771/beasiswa-pt-pos-

indonesia-kuliah-di-ulbi-dengan-ikatan-dinas?utm_source=.com.

Kristanto, Marintan Saragih, and Desmi Triyanti Purba. "Pengaruh Perencana Sumber DayA Manusia, Rekurtmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Aksara Mas." *Jurnal Ekonomi* 6, no. 1 (2024): 55–66. https://doi.org/https://doi.org/10.36985/qn79b341.

Kuniawati, Endah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Moh Nasrudin. Pertama. Pekalongan: NEM PT Nasya Expanding Management, 2021.

Kurniawan, Nuzulul. "SPV Administrasi Dan Umum KC Ngawi." Ngawi, n.d.

L, Wheelen Thomas, J David Hunger Alan N Hoffman, and Charles E Bamford. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2018.

Larasatiawan, Toni Prihatin. "SPV Sarana Dan Prasarana KC Ngawi," n.d.

Larien, Rasongko Ado. "SPV Ritel Dan Kemitraan KC Ngawi," n.d.

Lestari, Andini, and Luhur Prasetyo. "Human Resource Development to Achieve Agricultural Sustainability in Bubakan Village, Tulakan District, Pacitan Regency." *Jurnal Proceeding of Annual International Conference on Islamic Economics (AICIE)* 2, no. 1 (2023): 315–27. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=iDy9M1AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iDy9M1AAAAAJ:WA5NYHcadZ8C.

Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.

Martocchhio, Joseph J, and Wayne R Mondy. *Human Resource Management Fourteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2016.

Mathis, Robert L, and John H Jackson. *Human Resource Management*. 14th ed. Boston: Cengage Learning, 2011.

Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.

Meika, Reza. "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

Mieramurti, Hestin. "SPV Pelayanan Outlet Dan Operasi Cabang KC Ngawi," n.d.

Misanam, Munrokhim, and Dkk. *Ekonomi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada,

2008.

Moeherio. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 2012.

Muhammad Idrus. *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Erlangga, 2013.

Mukaromah, Ni`matul Fitria, Iza Hanifuddin, Amin Wahyudi, and Faruq Ahmad Futaq. "Strategi Manajemen Relawan Berbasis Kesejahteraan Dan Keterlibatan Untuk Membangun Loyalitas Relawan Bankziska." *Journal of Economics, Law, and Humanities* 4, no. 2 (2025). https://doi.org/https://doi.org/10.21154/jelhum.v4i2.5196.

Muri Yusuf. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Groub, 2014.

Mursi Abdul-Hamîd. *SDM Yang Produktif; Pendekatan Al-Qur'an Dan Sains*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

Naufal, Aditya. "Karyawan Pelayanan Pengiriman Dan Penanganan Barang Non ULBI KC Ngawi," n.d.

Nugrahaini, Dian Hastuti Widia. "SPV Keuangan KC Ngawi," n.d.

Nurfitriani, M.M. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Cendekia Publisher, 2022.

Patricya, Manda, and Samiyah. "Proses Rekruitment Dan Seleksi Tenaga Kerja." *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)* 1, no. 2 (2025): 133–47. file:///C:/Users/HP/Downloads/14.+STITDAR+Manda+Patricia+(b).pdf.

Pintakhari, Meithiana Indrasari Benyamin, and Ida Ayu Nuh Kartini. *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi Dan Jenjang Karier*. Zifatama Jawara, 2018.

PosInd. "Kampus Pos Indonesia Salurkan Beasiswa Untuk 55 Mahasiswa." Selasa, 8 Juli 2025, 2025. https://www.posindonesia.co.id/id/articles/detail/kampus-pos-indonesia-salurkan-beasiswa-untuk-55-mahasiswa?utm_source=.com.

Prasetya, Fandy. "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

Prikurnia, Anas Khair, and Sania Nuraziza. *Model Bisnis Inklusif Untuk Keberlanjutan Ekonomi*. Edited by Diana Nur Afni. Pertama. CV Mega Press

Nusantara, 2024.

Purwaamijaya, Btari Mariska, Rangga Gelar Guntara, and Syahrul Nizam Junaini. *Menggali Potensi Kecerdasan Buatan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Digital, 2024.

Quraish, M Shihab. *Wawasan Al-Quran; Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan, 2007.

Rahayu, Dwi Ismi. "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

Ramdani, Iman Dani. "Menilik Nasib Honorer Di Tahun 2023." *OM*, n.d. https://www.ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkinternal--menilik-nasib-honorer-di-tahun-2023?utm_source=.

Ridwan, Kafrawi. *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: Ichtiar Baru van Hoeve, 1999.

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 4th ed. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.

Rossady, Ruslan. *Manajemen PR & Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998.

S, Becker Gary. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Sa'adah, Imroatus. "Karyawan Pelayanan Loket ULBI KC Ngawi," n.d.

Sabrina, R, and Emilda Sulasmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Emilda Sulasmi. Pertama. Medan: UmsuPress, 2021.

Setyadi, Novi. "SPV Penjualan Bisnis Dan JASKUG KC Ngawi," n.d.

Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Rizki Sari, Elida Mahriani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, et al. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021.

Subana. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia, 2005.

Sudarmanto. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Sugiartiningsih, Saepul Adnan, Suparjiman, Risma Fauziah, and Nur Afni Hidayati. "Sosialisasi Peran Penting Label Halal Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro Kecil." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat UM Bandung* 2, no. 1 (2024): 25–36.

http://ejournal.umbandung.ac.id/index.php/dimasmu/article/view/620.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.

Suryani, Ni Kadek, and John Ehj Foeh. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Edited by Nilacakra Publisher House. Pertama. Bandung: Nilacakra, 2019.

Susilowati, Mohamad Sodikin, and Yudho Purnomo. *Manjemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Digital, 2023.

Suwatno, and D J Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Tahir, Rusdin, Didi Iskandar Aulia, Sunarto, Hendra Syahputra, Rina Dewi, Joeliaty, Deden Darajat Muharam, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep Dan Implementasi Terhadap Kesuksesan Organisasi*. Edited by Sepriano and Efitra. Pertama. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023. https://buku.sonpedia.com/2023/10/manajemen-sumber-daya-manusia.html.

Tanjung, M Azrul, and Dkk. *Reinventing Budaya Bisnis Untuk Kesejahteraan Dan Kejayaan Peradaban Islam.* Jakarta: Grafindo Books Media, 2014.

Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.

Thio Marcelino. "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.

Tjipto Subadi. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006.

Trismajaya, Yean. "Manjer Pelayanan Korporat Dan KURLOG KC Ngawi," n.d.

Tyas Ayu Ambarsari. "Executive Manajer KC Ngawi," n.d.

ULBI, CDC. "Pusat Pengembangan Karir Universitas Logistik Dan Bisnis Internasional," n.d. https://cdc.ulbi.ac.id/site/index.

Wibowo Setiawan, Teguh. *Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan: Menganalisa Proses Pemilihan*. Padang: TakazaInnovatix Labs, 2024.

Wiradara, Salma Tsabita. "Pengaruh Employer Branding Gojek Dan Penggunaan Media Sosial Instagram @Lifeatgojek Terhadap Minat Melamar Pekerjaan."

Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik 1, no. 5 (2024): 271–284. https://jurnal.kolibi.org/index.php/retorika/article/download/3682/3548/13688?utm_source=chatgpt.com.

Wiratna Sujarweni. *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2018.

Zainuri, Yogis Pratama. "Karyawan Kurir Dan Logistik Non ULBI KC Ngawi," n.d.