



Efisiensi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Manajemen

| ISSN (Online) [3089-0756](https://doi.org/10.30898/efisiensi) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: [10.63217/efisiensi.v2i3.332](https://doi.org/10.63217/efisiensi.v2i3.332)



Analisis Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi Tenaga *Outsourcing* Vendor Y di Bank X KC Solo Slamet Riyadi

Muhamad Yusril Fatoni¹

¹Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia, muhammadyusrilfatoni@student.uns.ac.id

Corresponding Author: muhammadyusrilfatoni@student.uns.ac.id¹

Abstract: *This study aims to evaluate the effectiveness of the recruitment and selection system for outsourced workers carried out by Vendor Y at the Solo Slamet Riyadi branch office of Bank X in producing a workforce that meets operational needs. The study employed a qualitative approach using a descriptive method. Data were collected through semi-structured interviews with three groups of participants, namely outsourced workers, branch-level selection officers, and a vendor representative, complemented by participatory observation during the researcher's internship period. Data were analyzed using an interactive analysis technique comprising data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings show that the recruitment and selection system implemented by Vendor Y is functionally effective in producing workers who understand work procedures, follow standard operating procedures, and adapt to job demands after an initial adjustment period. However, this effectiveness is conditional, since the work readiness of some workers is also shaped by prior work experience and informal learning in the workplace rather than by the recruitment and selection process alone. The study further identifies two structural gaps, namely initial briefing that is not yet based on specific job competencies, and job specifications conveyed verbally by Bank X to the vendor without formal documentation. The study concludes that sustained improvement of the system requires formal documentation of job specifications and strengthened competency-based briefing programs prior to worker placement.*

Keywords: *Recruitment, Selection, Outsourcing, Effectiveness, Banking.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas sistem rekrutmen dan seleksi *tenaga outsourcing* yang dijalankan oleh Vendor Y di Bank X Kantor Cabang Solo Slamet Riyadi dalam menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur kepada tiga pihak, yaitu tenaga *outsourcing*, petugas seleksi tingkat kantor cabang, dan perwakilan vendor, serta dilengkapi observasi partisipatif selama periode magang peneliti. Data dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi yang dijalankan Vendor Y secara fungsional efektif dalam menghasilkan tenaga kerja yang mampu memahami alur kerja, menjalankan prosedur operasional standar, dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan setelah melewati masa

penyesuaian awal. Meskipun demikian, efektivitas tersebut bersifat kondisional karena kesiapan kerja sebagian tenaga kerja juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja sebelumnya dan pembelajaran informal di lingkungan kerja, bukan semata-mata hasil dari proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri. Penelitian juga mengidentifikasi dua celah struktural, yaitu pembekalan awal yang belum berbasis kompetensi jabatan secara spesifik, serta penyampaian spesifikasi jabatan dari Bank X kepada vendor yang masih bersifat lisan dan belum terdokumentasi secara formal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan efektivitas sistem secara berkelanjutan memerlukan formalisasi dokumentasi spesifikasi jabatan serta penguatan program pembekalan berbasis kompetensi sebelum penempatan tenaga kerja.

Kata Kunci: Rekrutmen, Seleksi, Alih Daya, Efektivitas, Perbankan.

PENDAHULUAN

Sektor perbankan merupakan salah satu industri yang menuntut tenaga kerja dengan kompetensi dan keandalan tinggi, karena kualitas layanan yang berpengaruh langsung terhadap kepercayaan nasabah dan stabilitas operasional. Kecenderungan penggunaan tenaga kerja *outsourcing* di berbagai perusahaan nasional dan multinasional pun semakin berkembang, didorong oleh kebutuhan untuk memfokuskan sumber daya pada bisnis inti sekaligus menghemat biaya pengelolaan SDM (Sonhaji, 2021; Puspawati *et al.*, 2024). Tren ini terus mengalami peningkatan di Indonesia seiring dengan perubahan kebijakan ketenagakerjaan yang semakin memberikan ruang bagi fleksibilitas hubungan kerja, sebagaimana tercermin dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja (Wongkaren *et al.*, 2022). Meskipun tenaga kerja *outsourcing* umumnya ditempatkan pada fungsi non-inti, aktivitas yang dialihdayakan tetap berkontribusi terhadap efektivitas operasional karena membantu perusahaan menjalankan fungsi pendukung sekaligus memusatkan perhatian pada aktivitas strategis inti (Lahiri *et al.*, 2022). Kondisi ini juga terjadi di sektor perbankan, termasuk pada Bank X KC Solo Slamet Riyadi yang menjadi konteks penelitian ini.

Bank X Kantor Cabang (KC) Solo Slamet Riyadi merupakan unit kerja Bank Rakyat Indonesia yang berfungsi sebagai kantor induk di tingkat Kota Surakarta, khususnya wilayah bagian selatan dan barat. Unit kerja ini menyelenggarakan layanan perbankan secara komprehensif, mencakup layanan transaksi, pengelolaan pembiayaan UMKM, layanan kredit, hingga layanan prioritas, sekaligus berfungsi sebagai pusat koordinasi bagi dua Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 13 Bank X Unit yang tersebar di wilayah tersebut. Dalam menjalankan fungsi operasionalnya, Bank X KC Solo Slamet Riyadi didukung oleh tenaga kerja dengan beragam fungsi, meliputi *frontliner*, *marketing*, administrasi, operasional, pengamanan, dan kebersihan. Berdasarkan status kepegawaiannya, tenaga kerja terbagi atas pegawai tetap, kontrak, magang, dan alih daya (*outsourcing*). Pada beberapa fungsi operasional penunjang, pemenuhan tenaga kerja dilakukan melalui kerja sama dengan vendor yang tidak hanya menyediakan tenaga kerja *outsourcing*, tetapi juga berperan dalam proses rekrutmen dan asesmen kandidat untuk posisi *frontliner* dan pegawai kontrak Bank X.

Semakin masifnya penggunaan tenaga *outsourcing* menempatkan kualitas proses rekrutmen dan seleksi oleh vendor sebagai faktor yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan pengguna jasa. Dalam konteks perbankan, Bank X tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis dalam proses perekrutan, tetapi juga nilai-nilai yang selaras dengan misi dan visi perusahaan (Dwiyanti *et al.*, 2024). Pada Bank X KC Solo Slamet Riyadi, sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* dijalankan melalui kolaborasi antara Bank X sebagai pengguna jasa dan Vendor Y sebagai vendor mitra, dengan pembagian peran yang melibatkan kedua pihak dalam tahapan yang berbeda. Meskipun sistem ini telah berjalan, evaluasi formal terhadap efektivitasnya belum pernah dilakukan, sehingga belum tersedia gambaran yang terverifikasi mengenai sejauh mana proses tersebut menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk

mengevaluasi efektivitas sistem rekrutmen dan seleksi vendor *outsourcing* dalam menghasilkan tenaga kerja penunjang yang sesuai dengan kebutuhan operasional di Bank X KC Solo Slamet Riyadi.

METODE

Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode deskriptif ditujukan untuk mengevaluasi efektivitas sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi, dengan fokus pada kerja sama dengan Vendor Y. Penelitian dilaksanakan selama periode Maret hingga Juni 2026, bertepatan dengan kegiatan magang peneliti, sehingga memungkinkan dilakukan pengamatan berkelanjutan terhadap rekrutmen dan aktivitas kerja tenaga *outsourcing*. Lokasi penelitian ditetapkan di Bank X KC Solo Slamet Riyadi karena peneliti memiliki akses langsung terhadap fokus kajian.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian meliputi tiga pihak yang terlibat langsung dalam sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing*: (a) perwakilan tenaga kerja *outsourcing*, (b) HC selaku pelaksana seleksi tingkat kantor cabang, dan (c) PIC dari Vendor Y selaku penyedia tenaga kerja. Penentuan subjek dilakukan secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung masing-masing pihak dalam sistem yang diteliti serta perbedaan perspektif yang saling melengkapi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua cara. Pertama, wawancara semi-terstruktur yang terdiri atas 28 butir pertanyaan, terbagi menjadi lima pertanyaan kepada tenaga kerja *outsourcing*, 10 pertanyaan kepada HC, dan 13 pertanyaan kepada PIC vendor. Kedua, observasi partisipatif yang dilakukan secara informal selama periode magang untuk mengamati keseharian tenaga *outsourcing* dalam menjalankan tugasnya; data observasi tidak dijadikan data primer, melainkan difungsikan untuk memperkuat dan menyesuaikan data wawancara dengan konteks.

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif Miles *et al.* (2014) yang meliputi tahap kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan berulang untuk memastikan keterkaitan antara data, permasalahan, dan tujuan penelitian, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Sistem Rekrutmen dan Seleksi *Outsourcing*

Temuan menunjukkan sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi dilaksanakan melalui kolaborasi antara Bank X sebagai pengguna jasa (*user*) dan Vendor Y sebagai penyedia jasa tenaga kerja sekaligus penyelenggara proses rekrutmen dan asesmen kandidat. Vendor Y tidak hanya menyediakan tenaga kerja *outsourcing* seperti satpam, pengemudi, dan petugas kebersihan, tetapi juga melaksanakan layanan *Recruitment and Assessment* (RAB) untuk beberapa posisi tertentu yang nantinya berstatus pegawai Bank X. Dalam sistem tersebut, Vendor Y bertanggung jawab melakukan pencarian kandidat, seleksi administrasi, psikotes, serta asesmen awal, sedangkan Bank X berperan dalam wawancara akhir dan pengambilan keputusan penerimaan. Proses rekrutmen dilaksanakan dengan penyampaian kebutuhan tenaga kerja dari Bank X kepada Vendor Y, kemudian dilanjutkan dengan pencarian kandidat melalui *talent pooling* maupun pelamar eksternal. Kandidat yang memenuhi persyaratan administratif selanjutnya mengikuti tahapan psikotes, wawancara, pemeriksaan kesehatan (*medical check-up*), dan wawancara *user* sebelum ditempatkan pada unit kerja.

Namun, tahapan dan instrumen seleksi yang digunakan tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan karakteristik serta tuntutan masing-masing jabatan. Posisi *frontliner*,

misalnya, memerlukan proses seleksi yang lebih kompleks dibandingkan posisi pekerja dasar maupun *back office*. Sistem ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya memperoleh kandidat yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan operasional organisasi. Kondisi tersebut sejalan dengan Breaugh (2013) bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas organisasi untuk menarik, memilih, dan mempertahankan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Efektivitas Sistem dalam Memenuhi Kebutuhan Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kerja *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi secara umum mampu memahami alur kerja, menjalankan prosedur operasional standar (SOP), serta menyesuaikan diri dengan ritme kerja yang dinamis. Sebagian besar tenaga kerja telah mampu menjalankan tugas sesuai *job description*, menunjukkan komunikasi kerja yang baik, dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri setelah melewati masa adaptasi awal. Meskipun demikian, pada tugas yang bersifat baru, kompleks, atau memiliki tingkat urgensi tinggi, tenaga kerja masih cenderung melakukan konfirmasi dan meminta arahan kepada rekan kerja yang lebih berpengalaman. Proses adaptasi tersebut lebih banyak berlangsung melalui pembelajaran informal di lingkungan kerja dibandingkan melalui mekanisme *onboarding* formal yang terstruktur. Temuan tersebut tercermin dari pengalaman salah satu tenaga kerja *outsourcing* yang menyatakan bahwa pada bulan-bulan awal bekerja ia masih sering meminta arahan, khususnya terkait pengelolaan disposisi surat dan prosedur administrasi yang belum sepenuhnya dipahami. Namun, setelah satu bulan bekerja, mereka mulai mampu menjalankan tugas secara lebih mandiri dan memahami pola kerja yang berlaku di lingkungan Bank X.

Kesiapan kerja yang ditunjukkan oleh tenaga kerja tidak sepenuhnya berasal dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan vendor. Beberapa tenaga kerja telah memiliki gambaran mengenai pekerjaan tersebut karena pengalaman magang sebelumnya dan interaksi intens dengan karyawan di Bank X. Pengalaman tersebut membuat tenaga kerja telah memahami gambaran tugas, tekanan kerja, serta dinamika pekerjaan sebelum memasuki proses seleksi formal. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan kerja tenaga *outsourcing* tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas sistem rekrutmen dan seleksi, tetapi juga oleh pengalaman kerja sebelumnya serta proses pembelajaran informal yang terjadi sebelum kandidat diterima. Hal ini sejalan dengan Breaugh (2013) bahwa efektivitas rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi menarik kandidat, tetapi juga oleh kualitas informasi yang dimiliki kandidat mengenai pekerjaan yang akan dijalani. Kandidat yang memiliki pemahaman lebih baik mengenai pekerjaan cenderung menunjukkan tingkat adaptasi yang lebih tinggi dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi (Breaugh, 2013).

Selain itu, Priyadarsini dan Sreejith (2026) menjelaskan bahwa efektivitas sistem rekrutmen modern perlu dievaluasi menggunakan indikator *post-hire*, seperti kemampuan beradaptasi, performa kerja, dan keberhasilan kandidat setelah penempatan. Oleh karena itu, kemampuan tenaga kerja *outsourcing* untuk memahami pekerjaan dan beradaptasi dalam waktu relatif singkat dapat menjadi salah satu indikator bahwa sistem rekrutmen dan seleksi yang diterapkan telah berjalan cukup efektif. Namun demikian, keberhasilan tersebut tidak sepenuhnya berasal dari desain sistem rekrutmen itu sendiri, melainkan juga dipengaruhi oleh pengalaman dan jejaring informal yang dimiliki kandidat sebelum memasuki organisasi (Priyadarsini & Sreejith, 2026).

Kesenjangan Kompetensi dan Faktor Pendukung Kesiapan Kerja

Meskipun tenaga kerja *outsourcing* secara umum mampu beradaptasi dan menjalankan tugas sesuai kebutuhan operasional, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi yang baru terlihat setelah tenaga kerja ditempatkan. Kesenjangan tersebut terutama muncul pada tugas-tugas yang bersifat spesifik dan tidak sepenuhnya tercakup dalam proses seleksi maupun pembekalan awal. Tenaga kerja mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan antara gambaran pekerjaan yang dipahami sebelum bekerja dengan tuntutan aktual di lapangan yang mewajibkan untuk mempelajari secara langsung melalui

pengalaman kerja sehari-hari. Selain itu, pihak vendor maupun Bank X mengakui bahwa kebutuhan tenaga kerja bersifat dinamis dan tidak dapat diprediksi pada tahap rekrutmen. Selain harus menguasai tugas utama sesuai *job description*, tenaga kerja juga diharapkan mampu menjalankan tugas tambahan sesuai kebutuhan unit kerja. Kondisi ini menyebabkan proses seleksi tidak selalu mampu mengidentifikasi seluruh kompetensi yang diperlukan setelah tenaga kerja ditempatkan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas sistem rekrutmen dan seleksi tidak dapat dinilai hanya dari keberhasilan memperoleh kandidat yang lolos seleksi, tetapi juga dari kemampuan kandidat untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang berkembang. Dalam konteks ini, pengalaman kerja dan pembelajaran informal menjadi faktor penting yang membantu tenaga kerja mengatasi kesenjangan kompetensi yang muncul dan mempermudah proses adaptasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep *person-job fit* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Nugraha (2021) menemukan bahwa kesesuaian tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada industri perbankan, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa proses seleksi mampu mengidentifikasi kandidat yang memiliki kompetensi dan karakteristik yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dijalankan. Selain itu, Alamsyah *et al.* (2026) menjelaskan bahwa proses *HR acquisition* yang terintegrasi, mulai dari perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, hingga *onboarding*, berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan meminimalkan kesenjangan kompetensi pada sektor perbankan.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa efektivitas sistem rekrutmen *outsourcing* bersifat relatif, di mana sistem yang diterapkan Vendor Y telah mampu menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan sebagian besar kebutuhan operasional Bank X. Namun, keberhasilan tersebut tidak sepenuhnya berasal dari desain sistem rekrutmen dan seleksi itu sendiri. Pengalaman, pembelajaran informal, serta kemampuan beradaptasi turut berkontribusi terhadap kesiapan kerja tenaga *outsourcing*. Wankhede & Sahurkar (2024) menjelaskan bahwa keberhasilan *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) tidak hanya ditentukan oleh efisiensi proses perekrutan, tetapi juga oleh kemampuan sistem menghasilkan tenaga kerja yang mampu beradaptasi, berkinerja baik, dan memenuhi kebutuhan organisasi setelah penempatan.

Pembekalan, *Monitoring*, dan Evaluasi Pasca-Penempatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi tidak berhenti pada tahap penerimaan tenaga kerja, tetapi dilanjutkan dengan pembekalan, *monitoring*, dan evaluasi pasca-penempatan. Vendor Y menyatakan bahwa tenaga kerja yang diterima memperoleh pembekalan awal berupa pengenalan perusahaan, etika kerja, komunikasi, *grooming*, serta penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab sesuai posisi yang akan ditempati. Pembekalan tersebut dilakukan secara daring maupun luring, bergantung pada jenis pekerjaan dan kebutuhan pengguna jasa. Meskipun demikian, hasil wawancara dengan tenaga kerja *outsourcing* menunjukkan bahwa pembekalan yang diterima masih bersifat umum dan belum sepenuhnya mencakup kompetensi spesifik yang dibutuhkan di lapangan. Sebagian besar keterampilan internal pekerjaan justru diperoleh melalui proses belajar mandiri, observasi, dan arahan dari rekan kerja setelah penempatan. Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara vendor dan tenaga kerja mengenai kecukupan pembekalan yang diberikan.

Selain pembekalan, Vendor Y juga menerapkan mekanisme *monitoring* secara berkala melalui kegiatan *coaching*, inspeksi berkala, serta evaluasi rutin yang dilakukan setiap tiga bulan maupun satu tahun sekali. *Monitoring* dilakukan untuk memastikan tenaga kerja mampu menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan serta mengidentifikasi kendala yang muncul selama bekerja. Sementara itu, Bank X turut berperan dalam memberikan umpan balik terhadap kinerja tenaga kerja, baik secara langsung kepada pekerja maupun melalui komunikasi formal dengan vendor. Hasil evaluasi menunjukkan tenaga kerja yang tidak memenuhi target kinerja akan dikembalikan kepada vendor untuk dilakukan pembinaan lebih lanjut atau penggantian tenaga kerja. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai

alat pengendalian kualitas tenaga kerja, tetapi juga sebagai sarana perbaikan berkelanjutan terhadap sistem rekrutmen dan seleksi yang diterapkan. Priyadarsini dan Sreejith (2026) menjelaskan bahwa efektivitas rekrutmen modern tidak cukup diukur melalui indikator *pre-hire* seperti jumlah pelamar atau kecepatan pengisian posisi, tetapi juga perlu mempertimbangkan indikator *post-hire* seperti performa kerja, kemampuan adaptasi, dan retensi karyawan. Selain itu, Wankhede dan Sahurkar (2024) menjelaskan bahwa keberhasilan *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dan vendor dalam melakukan pengelolaan tenaga kerja setelah penempatan, termasuk melalui pembekalan, monitoring, dan evaluasi yang berkelanjutan.

Efektivitas Keseluruhan Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian, sistem rekrutmen dan seleksi tenaga *outsourcing* yang dijalankan oleh Vendor Y di Bank X KC Solo Slamet Riyadi dapat dinilai efektif secara fungsional dalam memenuhi kebutuhan operasional Bank X. Sistem ini mampu menghasilkan tenaga kerja yang dapat beradaptasi dan menjalankan tugas dengan baik setelah ditempatkan. Namun, efektivitas tersebut bersifat kondisional karena tidak sepenuhnya berasal dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sebagian tenaga kerja juga dipengaruhi oleh pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki sebelum mengikuti proses rekrutmen. Temuan ini menunjukkan bahwa penilaian efektivitas sistem tidak cukup hanya didasarkan pada hasil akhir, seperti keberhasilan adaptasi kerja atau terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja. Menurut Capitano et al. (2024), evaluasi rekrutmen perlu mempertimbangkan faktor individu dan faktor kontekstual yang turut memengaruhi hasil kerja. Selain itu, Breaugh et al. (2003) menekankan pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor yang menjembatani hubungan antara proses rekrutmen dan kinerja setelah karyawan ditempatkan agar kontribusi sistem dapat dinilai secara lebih akurat.

Sistem Vendor Y memperlihatkan kekuatan pada tahap *sourcing* kandidat, penggunaan asesmen psikologis terstandar, serta mekanisme *monitoring* pasca-penempatan yang cukup terstruktur. Namun, terdapat dua celah struktural yang secara konsisten muncul dari data. Pertama, pembekalan belum berbasis kompetensi jabatan spesifik sehingga pengetahuan fungsional jabatan masih banyak diperoleh melalui jalur informal setelah penempatan. Kedua, spesifikasi jabatan yang disampaikan secara lisan oleh Bank X tanpa dokumentasi formal membatasi kemampuan Vendor Y dalam merancang instrumen seleksi yang tepat sasaran. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi *tenaga outsourcing* Vendor Y di Bank X KC Solo Slamet Riyadi telah berjalan efektif secara operasional. Namun, peningkatan efektivitas sistem secara konsisten dapat dicapai melalui peningkatan dua aspek utama, yaitu formalisasi spesifikasi jabatan oleh Bank X kepada Vendor Y serta program pembekalan berbasis kompetensi yang spesifik bagi tenaga kerja sebelum penempatan.

KESIMPULAN

Sistem rekrutmen dan seleksi *outsourcing* di Bank X KC Solo Slamet Riyadi dilaksanakan melalui kolaborasi antara Vendor Y dan Bank X. Secara umum, sistem ini dapat dinilai efektif untuk memenuhi kebutuhan operasional organisasi melalui penyediaan tenaga kerja yang dapat beradaptasi dan menjalankan tugas sesuai tuntutan pekerjaan. Namun, efektivitas sistem masih bersifat kondisional karena kesiapan kerja sebagian tenaga kerja turut dipengaruhi oleh pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki sebelum memasuki organisasi. Penelitian juga mengidentifikasi dua aspek yang memengaruhi efektivitas sistem, yaitu pembekalan tenaga kerja yang masih bersifat umum dan belum sepenuhnya mencakup kompetensi teknis jabatan, serta penyampaian spesifikasi jabatan yang belum terdokumentasi secara formal.

Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan efektivitas sistem memerlukan penguatan koordinasi antara Bank X dan Vendor Y. Bank X perlu menyampaikan spesifikasi jabatan secara lebih terstruktur dan terdokumentasi, mencakup kompetensi teknis, perilaku kerja, serta ekspektasi kinerja yang dibutuhkan. Kejelasan informasi tersebut dapat menjadi dasar yang lebih kuat dalam penyusunan instrumen seleksi dan asesmen. Selain itu, tuntutan kerja yang bersifat

lintas fungsi perlu dikomunikasikan sejak tahap seleksi, sementara proses onboarding dapat diperkuat melalui keterlibatan yang lebih aktif dari pihak pengguna dalam memberikan pembekalan teknis sesuai kebutuhan pekerjaan. Dari sisi Vendor Y, pengembangan pembekalan berbasis kompetensi jabatan perlu menjadi prioritas agar kesenjangan antara orientasi awal dan tuntutan kerja aktual dapat diminimalkan. Hasil *monitoring* dan evaluasi yang telah dilaksanakan secara berkala juga dapat dimanfaatkan sebagai sumber umpan balik untuk menyempurnakan kriteria seleksi, asesmen, dan pembekalan pada siklus rekrutmen berikutnya. Selain itu, dokumentasi yang lebih konsisten terhadap proses dan standar seleksi berpotensi mendukung transparansi, konsistensi, serta perbaikan kualitas rekrutmen secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Alamsyah, A., Satibi, S., & Fiyul, A. Y. (2026). Pengaruh HR Acquisition end-to-end dan kesesuaian kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Indonesia. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 6(1), 518–535. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v6i1.1056>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield Ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2267–2287. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01884.x>
- Capitano, J., Thomas, B. J., & Meglich, P. (2024). If I knew then what I know now: How realistic previews of onboarding influence self-selection and expectations. *Group & Organization Management*, 49(3), 673–706. <https://doi.org/10.1177/10596011221115609>
- Dwiyanti, F. S., Nirmalasari, L., & Zakaria. (2024). Kajian SDM BUMN: Telaah mekanisme pola rekrutmen Bank BRI dalam meningkatkan kualitas layanan perbankan. *Bappenas Working Papers*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.47266/bwp.v7i1.313>
- Lahiri, S., Karna, A., Chittaranjan Kalubandi, S., & Edacherian, S. (2022). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 139, 1303–1316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Nugraha, Y. A. (2021). The effect of Person-Job Fit on turnover intention: Mediated by job satisfaction. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 5(2), 140–148. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.05.02.13>
- Priyadarsini, P., & Sreejith, S. S. (2026). Identifying the most effective recruitment metrics using analytical hierarchy process. *Future Business Journal*, 12(1), 144. <https://doi.org/10.1186/s43093-026-00848-z>
- Puspadewi, G. T., Insani, G. M., Hasnakusumah, R. T., & Rumbung, K. K. (2024). Pengaruh outsourcing terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(2), 569–575. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12476932>
- Sonhaji, S. (2021). Tinjauan terhadap kesejahteraan pekerja alih daya di perusahaan perbankan. *Administrative Law and Governance Journal*, 4(1), 38–50.
- Wankhede, R. B., & Sahurkar, A. M. (2024). Evaluating the impact of recruitment process outsourcing on employee performance in selected banks of Nagpur. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(7), 848–853. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.4639>
- Wongkaren, T. S., Samudra, R. R., Indrayanti, R., Azhari, F., & Muhyiddin. (2022). Analisa implementasi UU Cipta Kerja kluster Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan alih daya. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 17(3). <https://doi.org/10.47198/naker.v17i3.184>