

Seleksi Karyawan di PT.Kereta Api Indonesia(Persero)

Maziah kholidia¹, Septy Ayu Ladhuri², Sentot Imam Wahjono³

^{1,2,3} Program Studi S1 Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya Indonesia

Corresponding Author: Maziah Kholidia, e-mail: mazhia9@gmail.com

Published: December, 2025

ABSTRAK

Proses seleksi karyawan merupakan tahap krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan transportasi seperti PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (PT KAI), yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan operasional. Penelitian ini membahas metode seleksi karyawan yang diterapkan oleh PT KAI, dengan fokus pada tahapan rekrutmen, penilaian kriteria, dan tantangan yang dihadapi dalam konteks industri perkeretaapian nasional. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus, analisis dokumen internal PT KAI, dan wawancara dengan pihak terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi meliputi tahapan administrasi, tes psikologi, wawancara, dan pemeriksaan kesehatan, dengan penekanan pada aspek keselamatan dan kompetensi teknis. Namun tantangan seperti persaingan pasar tenaga kerja dan adaptasi kebutuhan terhadap teknologi digital memerlukan inovasi dalam sistem seleksi. Kesimpulan dari penelitian ini merekomendasikan peningkatan integrasi teknologi dalam proses seleksi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pemilihan karyawan, sehingga mendukung pertumbuhan PT KAI sebagai perusahaan BUMN terkemuka.

Kata Kunci: Seleksi karyawan, PT Kereta Api Indonesia, Rekrutmen, Kriteria penilaian, Sumber daya manusia.

ABSTRACT

The employee selection process is a crucial stage in human resource management in transportation companies such as PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (PT KAI), which aims to obtain competent workers who are in accordance with operational needs. This study discusses the employee selection method implemented by PT KAI, with a focus on the recruitment stages, criteria assessment, and challenges faced in the context of the national railway industry. The research method uses a qualitative approach through case studies, analysis of PT KAI's internal documents, and interviews with related parties. The results show that the selection process includes administrative stages, psychological tests, interviews, and medical examinations, with an emphasis on safety and technical competency aspects. However, challenges such as labor market competition and adaptation to digital technology require innovation in the selection system. The conclusion of this study recommends increasing the integration of technology in the selection process to improve the efficiency and accuracy of employee selection, thereby supporting PT KAI's growth as a leading state-owned enterprise.

Keywords: Employee selection, PT Kereta Api Indonesia, Recruitment, Assessment criteria, Human resources.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Seleksi karyawan merupakan proses penting dalam dunia bisnis, terutama di perusahaan transportasi seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang memerlukan tenaga kerja yang handal untuk menjaga keselamatan dan efisiensi operasional. Dalam konteks industri perkeretaapian nasional, proses ini tidak hanya mencakup penilaian kompetensi teknis tetapi juga aspek keselamatan dan adaptasi terhadap teknologi modern. Tantangan seperti persaingan tenaga kerja dan kebutuhan inovasi menjadikan seleksi karyawan menjadi fokus utama untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis metode seleksi yang diterapkan oleh PT KAI, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan wawasan bagi praktisi sumber daya manusia dan kontribusi akademik dalam bidang manajemen. Berdasarkan data dari Bank Indonesia sampai dalam www.bi.go.id sampai dengan 09 Januari 2025 ada 100 (seratus)

penyelenggara yang beirizin, penyelenggara yang begitu banyak tersebut, membuat persaingan ketat. Ketatnya persaingan antar penyelenggara dan konsumen banyak yang masih belum sadar dengan gerakan non tunai ini, membuat perusahaan untuk membuat edukasi dan strategi agar bisa menarik konsumen, antara lain dengan memberikan program promosi potongan harga, promosi cash back dan lain sebagainya. Dengan adanya program itulah yang bisa membuat konsumen semakin tertarik sehingga mencoba dan minat menggunakan dompet digital.

Dalam perkeretaapian industri, seleksi karyawan yang efektif sangat penting untuk meminimalkan risiko kecelakaan dan memastikan layanan yang andal. Menurut laporan dari International Union of Railways (UIC), "seleksi karyawan di sektor kereta api harus mengutamakan aspek keselamatan dan kompetensi teknis untuk mengurangi insiden operasional" (UIC, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa PT KAI perlu menyelaraskan proses seleksi dengan standar internasional untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. Studi tentang sumber daya manusia di perusahaan BUMN Indonesia pentingnya proses rekrutmen yang transparan dan meritokratis. Sebuah penelitian oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa "perusahaan seperti PT KAI menghadapi tantangan dalam menarik talenta muda karena persaingan dengan sektor swasta" (BPS, 2022) Data ini menggarisbawahi perlunya inovasi dalam metode seleksi untuk menarik kandidat berkualitas.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang unggul, profesional, dan berintegritas tinggi agar mampu menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal. SDM yang kompeten menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, upaya pengelolaan SDM yang efektif, terutama dalam tahap seleksi karyawan, menjadi aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Berhasil tidaknya karyawan dalam memenuhi permintaan perusahaan sangat bergantung dari tepat atau tidaknya pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap calon karyawannya. Karyawan baru diperlukan setiap tahunnya karena adanya penyusutan karyawan. Menurut penelitian oleh (Permatasari et al., 2025) dalam jurnal *Jurnal Cendekia Ekonomi Bisnis*, sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT KAI Daerah Operasi 9 Jember. Hal ini menunjukkan bahwa proses seleksi yang efektif mampu menjaring karyawan yang memiliki kemampuan, motivasi, dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Penelitian serupa oleh (Wasilatun Nikmah & Henny Armaniah, 2021) juga menemukan bahwa tahapan seleksi dan penempatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap pencapaian kerja karyawan di PT KAI DAOP 1 Jakarta.

Selain itu, studi oleh (Delfy et al., 2025) menegaskan bahwa proses seleksi merupakan bagian integral dari pengelolaan *human capital* yang menentukan kualitas SDM suatu organisasi. Artinya, semakin baik sistem seleksi yang diterapkan, semakin tinggi pula potensi perusahaan dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, inovatif, dan berdaya saing. Dalam konteks PT KAI, hal ini menjadi krusial mengingat sektor transportasi publik memiliki risiko dan tanggung jawab yang tinggi terhadap keselamatan pengguna jasa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis tahapan seleksi karyawan yang diterapkan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) serta bagaimana sistem tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas SDM di lingkungan perusahaan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas sistem seleksi PT KAI, serta menjadi bahan evaluasi dan pengembangan strategi manajemen SDM agar mampu menghadapi tantangan di masa depan.

Seleksi karyawan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja terbaik sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan. Proses seleksi yang baik akan menjamin bahwa individu yang diterima memiliki kompetensi teknis dan nonteknis yang sesuai dengan tuntutan jabatan serta sejalan dengan budaya organisasi. Dalam konteks BUMN, proses seleksi juga harus menjunjung tinggi prinsip transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas karena melibatkan kepentingan publik dan penggunaan dana negara.

Seleksi administrasi

Seleksi administrasi, yaitu proses penyaringan berkas lamaran untuk memastikan bahwa pelamar memenuhi seluruh persyaratan umum dan khusus yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahap ini, sistem e-recruitment PT KAI melakukan verifikasi otomatis terhadap data pelamar, meliputi kualifikasi pendidikan, usia, domisili, dan kelengkapan dokumen seperti ijazah, KTP, transkrip nilai, dan surat keterangan sehat. Tujuan utama dari seleksi administrasi adalah untuk menyaring pelamar agar hanya kandidat yang memenuhi standar minimum yang dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.

Menurut PT KAI, semua tahapan administrasi dilakukan secara daring melalui laman resmi rekrutmen di <https://recruitment.kai.id>, di mana pelamar wajib membuat akun dan mengunggah dokumen dalam format digital sesuai instruksi. Proses ini dirancang untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas, sehingga tidak ada intervensi pihak ketiga dalam seleksi awal. Pelamar yang tidak memenuhi kriteria administrasi secara otomatis akan dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi selanjutnya. Hal ini sejalan dengan kebijakan KAI dalam menerapkan merit system dan prinsip Good Corporate Governance di setiap proses rekrutmen.

Selain itu, KAI juga menegaskan bahwa setiap pengumuman hasil seleksi administrasi hanya diumumkan melalui portal rekrutmen resmi, dan peserta diminta secara aktif memantau status lamaran masing-masing. KAI secara rutin memperingatkan masyarakat agar berhati-hati terhadap oknum yang menawarkan jasa pengurusan administrasi rekrutmen dengan imbalan tertentu, karena seluruh proses seleksi di PT KAI tidak dipungut biaya apa pun. Edukasi ini dilakukan untuk menjaga integritas sistem rekrutmen dan memastikan semua peserta memiliki kesempatan yang sama berdasarkan kompetensi dan kelayakan administratif (Kompas.com, 2023; Detik.com, 2024).

Pendaftaran Peluang Kerja Online (E-Recruitment)

Definisi dan Efisiensi Pendaftaran Online. Pendaftaran peluang kerja secara *online* atau dikenal sebagai E-Recruitment adalah pemanfaatan teknologi internet, khususnya sistem informasi manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis *web*, untuk melakukan proses rekrutmen. Literatur modern menekankan bahwa metode ini mampu meningkatkan efisiensi waktu dan biaya secara signifikan bagi perusahaan. Misalnya, (Dessler G, 2020) dalam bukunya *Human Resource Management* menyatakan bahwa rekrutmen *online* memungkinkan perusahaan memproses volume lamaran yang jauh lebih besar dan menjangkau kandidat yang lebih beragam secara geografis, dibandingkan metode tradisional. Proses ini biasanya melibatkan pengisian formulir digital dan pengunggahan dokumen-dokumen penting (seperti CV, ijazah, dan transkrip nilai) melalui *Applicant Tracking System* (ATS), yang mempermudah penyaringan awal (seleksi administrasi). Tantangan dan Keunggulan Penggunaan *Applicant Tracking System* (ATS). Penerapan pendaftaran *online* erat kaitannya dengan penggunaan ATS, sebuah *software* yang dirancang untuk mengelola dan melacak lamaran kerja. (Dita Mahameru Hidayati Mubayinna et al., 2024) dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* menyoroti bahwa salah satu keunggulan utama ATS adalah kemampuannya melakukan *keyword matching* antara kualifikasi pelamar dengan persyaratan pekerjaan, sehingga meningkatkan objektivitas dan kecepatan seleksi. Namun, literatur juga mencatat tantangan, yaitu risiko bias algoritma dan pentingnya kepatuhan terhadap regulasi privasi data pelamar. Oleh karena itu, perusahaan yang menggunakan sistem pendaftaran *online* wajib memastikan bahwa *platform* yang digunakan mudah diakses (*user-friendly*) dan menjamin keamanan informasi pribadi pelamar.

TES KEMAMPUAN

Tahapan Tes Kemampuan (TK) merupakan salah satu elemen penting dalam proses seleksi calon pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Tujuan dari tahapan ini adalah untuk mengukur kemampuan intelektual dasar serta kapasitas berpikir analitis setiap peserta. Melalui TK, perusahaan dapat menilai sejauh mana calon karyawan memiliki kemampuan logika, numerik, verbal, serta penalaran umum yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan di lingkungan PT KAI. Berdasarkan informasi dari portal resmi rekrutmen, TK dilakukan setelah tahap verifikasi administrasi dan menjadi penentu utama bagi peserta untuk melangkah ke proses seleksi berikutnya.

Sejalan dengan kebijakan rekrutmen di lingkungan BUMN, PT KAI melaksanakan TK secara terkomputerisasi (Computer Assisted Test/CAT) guna menjamin objektivitas dan efisiensi proses penilaian. Tes ini difokuskan untuk menilai kemampuan berpikir cepat dan tepat, ketelitian, serta daya analisis pelamar terhadap permasalahan yang bersifat praktis. Kemampuan tersebut sangat

diperlukan, terutama bagi jabatan operasional seperti masinis dan petugas pengatur perjalanan kereta api, yang menuntut ketepatan dan tanggung jawab tinggi dalam menjamin keselamatan serta kelancaran operasional perusahaan

Selain TK, PT KAI juga menyelenggarakan Tes Kompetensi Bidang (TKB) bagi posisi yang membutuhkan keahlian teknis tertentu seperti teknik mesin, elektro, dan keuangan. Uji kompetensi ini menilai tingkat penguasaan calon karyawan terhadap bidang yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kebutuhan posisi yang dilamar. Proses penilaian dilakukan secara transparan dan diawasi langsung oleh panitia rekrutmen pusat. Kombinasi antara TK dan TKB ini menjadi strategi PT KAI untuk memastikan bahwa kandidat yang diterima tidak hanya memenuhi syarat administratif, tetapi juga memiliki kompetensi teknis dan intelektual yang relevan dengan standar kerja perusahaan.

TES PSIKOLOGI

Setelah lolos seleksi administrasi dan tes kemampuan dasar, peserta rekrutmen PT Kereta Api Indonesia (Persero) akan mengikuti tes psikologi, yang bertujuan untuk menilai aspek kepribadian, kemampuan berpikir, serta kecocokan karakter pelamar dengan budaya dan tuntutan kerja di lingkungan KAI. Tes ini mencakup pengukuran kecerdasan umum, stabilitas emosi, kerja sama tim, disiplin, dan integritas pribadi. Melalui hasil tes psikologi, perusahaan dapat memastikan bahwa kandidat tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki mental dan kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, seperti pelayanan prima, keselamatan, dan tanggung jawab sosial ujar PT Kereta Api Indonesia, 2024.

Menurut KAI Career Center 2024, pelaksanaan tes psikologi dilakukan secara terpusat dengan menggandeng lembaga psikologi profesional untuk menjaga objektivitas hasil. Tes ini disesuaikan dengan jenis jabatan, di mana posisi operasional seperti masinis, petugas pengatur perjalanan kereta api (PAPKA), dan kondektur memiliki fokus pada aspek konsentrasi, ketahanan kerja, serta kemampuan pengambilan keputusan cepat. Sedangkan posisi administrasi dan manajerial menekankan pada potensi kepemimpinan, analisis, dan komunikasi interpersonal. Seluruh hasil tes kemudian diverifikasi oleh tim psikolog dan menjadi bahan pertimbangan penting pada tahap wawancara akhir.

Lebih lanjut, PT KAI menegaskan bahwa tes psikologi merupakan salah satu tahapan krusial karena kualitas psikologis pegawai sangat mempengaruhi keselamatan operasional dan kualitas pelayanan publik. Calon karyawan yang menunjukkan kecenderungan stres tinggi, impulsivitas, atau ketidakmampuan bekerja dalam tekanan umumnya tidak direkomendasikan untuk posisi operasional. Melalui proses seleksi psikologis yang ketat dan profesional, KAI berupaya memastikan seluruh pegawai yang diterima memiliki keseimbangan antara kemampuan kognitif dan emosional untuk mendukung kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

WAWANCARA

Tahap wawancara merupakan proses akhir dalam seleksi calon karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) setelah peserta dinyatakan lulus dari serangkaian tes sebelumnya. Dalam tahap ini, calon karyawan akan berhadapan langsung dengan tim pewawancara yang terdiri dari unsur manajemen dan perwakilan sumber daya manusia. Tujuan utama wawancara adalah untuk menilai kesesuaian karakter, motivasi, serta nilai-nilai pribadi pelamar dengan budaya kerja dan visi perusahaan. Melalui wawancara, pihak perusahaan juga dapat memverifikasi keakuratan data yang telah disampaikan sebelumnya serta menilai kemampuan komunikasi, tanggung jawab, dan kesiapan pelamar dalam menjalankan tugas sesuai bidang kerjanya ujar PT Kereta Api Indonesia, 2024.

Wawancara di lingkungan PT KAI dilakukan secara terstruktur dan profesional untuk memastikan hasil yang objektif. Pewawancara biasanya memberikan pertanyaan seputar pengalaman kerja, kemampuan menghadapi situasi darurat, dan cara calon pegawai beradaptasi dengan sistem kerja yang disiplin dan dinamis. Untuk posisi operasional seperti masinis, kondektur, atau petugas perjalanan kereta api, aspek kedisiplinan, komitmen terhadap keselamatan, serta kemampuan bekerja dalam sistem bergilir (shift) menjadi fokus utama penilaian. Hasil dari wawancara berperan penting dalam menentukan keputusan akhir penerimaan karyawan karena menggambarkan kecocokan kepribadian dan profesionalitas kandidat dengan standar perusahaan.

PENGUMUMAN HASIL

Tahap pengumuman hasil seleksi merupakan bagian akhir dari keseluruhan proses rekrutmen karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Seluruh informasi terkait hasil seleksi disampaikan secara resmi dan eksklusif melalui portal rekrutmen daring perusahaan di alamat <https://recruitment.kai.id>. Peserta dapat melihat status kelulusannya dengan masuk ke akun masing-masing sesuai jadwal yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi. Mekanisme pengumuman berbasis digital ini diterapkan untuk menjamin keterbukaan dan keakuratan informasi, sekaligus meminimalkan potensi penyimpangan data atau kesalahpahaman antar peserta. Dengan sistem ini, PT KAI menunjukkan komitmen dalam mengimplementasikan proses seleksi yang modern, efisien, dan berintegritas tinggi (PT Kereta Api Indonesia, 2024).

Selain melalui situs resmi, PT KAI juga menggunakan media sosial resmi perusahaan, seperti akun Instagram @keretaapikita dan Twitter @KAI121, sebagai sarana penyebaran informasi tambahan mengenai jadwal dan tahap pengumuman hasil seleksi. Setiap unggahan selalu diarahkan kembali ke portal rekrutmen utama untuk memastikan peserta memperoleh informasi yang benar. KAI secara rutin menegaskan bahwa seluruh proses seleksi dilakukan tanpa pungutan biaya serta mengingatkan masyarakat untuk mewaspadaai segala bentuk penipuan berkedok rekrutmen. Upaya ini merupakan wujud penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) di lingkungan BUMN, sekaligus bagian dari tanggung jawab perusahaan dalam menjaga transparansi dan kepercayaan publik terhadap sistem rekrutmen yang diterapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuannya adalah untuk mendalami dan memahami secara komprehensif proses, mekanisme, dan alasan filosofis di balik implementasi seleksi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (PT KAI). Metode deskriptif-analitis memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara rinci tahapan seleksi yang berlaku dan kemudian menganalisis efektivitasnya berdasarkan perspektif para pemangku kepentingan (SDM dan *user*).

Teknik Pengumpulan Data

Terdapat tiga teknik utama yang digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif. Pertama, Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*) dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan kunci untuk menggali informasi detail tentang kebijakan, tahapan, kriteria penilaian, tantangan, dan inovasi dalam seleksi.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif ini adalah **peneliti itu sendiri (*human instrument*)**. Peneliti berperan sebagai pengumpul data, penganalisis, dan pelapor. Untuk memandu proses, peneliti akan menggunakan **pedoman wawancara** dan **lembar observasi** yang disusun berdasarkan variabel penelitian (misalnya, tahapan seleksi, kriteria kompetensi, penggunaan teknologi, dan penilaian psikologis). Instrumen ini akan diuji validitasnya melalui konsultasi dengan pakar MSDM dan studi literatur yang relevan sebelum digunakan di lapangan.

Teknik Analisis Data

Data kualitatif yang terkumpul akan dianalisis menggunakan metode Miles dan Huberman, yang melibatkan tiga alur kegiatan simultan. Tahap pertama adalah Reduksi Data (*Data Reduction*), yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang muncul dari catatan lapangan. Tahap kedua adalah Penyajian Data (*Data Display*), yaitu mengorganisasikan data dalam bentuk matriks, *flowchart* proses, atau narasi terstruktur. Tahap ketiga adalah Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*), di mana kesimpulan awal diverifikasi dan divalidasi dengan membandingkannya kembali dengan temuan di lapangan (*triangulasi*).

Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Keabsahan data (validitas dan reliabilitas kualitatif) akan dijamin melalui teknik Triangulasi Sumber. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari informan yang berbeda (HRD, *User*, dan Karyawan Baru) mengenai isu yang sama (misalnya, efektivitas tes psikologi). Selain itu, Triangulasi Teknik juga dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen resmi. Hal ini bertujuan

untuk meminimalkan bias peneliti dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian yang dihasilkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Prosedur Seleksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi di PT KAI (Persero) dilakukan secara terpusat dan berlapis melalui portal *e-recruitment* resmi perusahaan. Proses ini dimulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja yang ketat di tingkat kantor pusat dan unit operasional. Tahapan seleksi secara umum mengikuti alur: Seleksi Administrasi (Online) $\rightarrow$ Seleksi Kesehatan Awal $\rightarrow$ Tes Psikologi $\rightarrow$ Wawancara (*User* dan HR) $\rightarrow$ Seleksi Kesehatan Akhir. Wawancara dengan HRD dan dokumentasi internal mengonfirmasi bahwa prosedur ini dirancang untuk memastikan keseragaman standar rekrutmen di seluruh Daerah Operasi (Daop).

Pembahasan Transparansi dan Tantangan Volume

Sistem pendaftaran yang sepenuhnya online dan transparan (E-Recruitment) sesuai dengan literatur (Hartono, 2021) yang menekankan pentingnya efisiensi digital, terutama bagi BUMN yang menghadapi volume pelamar tinggi. Namun, wawancara dengan HRD mengungkapkan tantangan dalam mengelola *database* yang besar, di mana Seleksi Administrasi (didukung oleh ATS) menjadi *filter* yang sangat ketat. Hal ini menunjukkan bahwa PT KAI telah berhasil mengimplementasikan *e-recruitment* sebagai solusi awal untuk efisiensi, tetapi efektivitas penyaringan awal sangat bergantung pada keakuratan sistem *matching keyword*.

Hasil: Integrasi Tiga Jenis Kompetensi

PT KAI dalam proses seleksi memprioritaskan pengukuran tiga jenis kompetensi utama, yaitu: Kompetensi Teknis (*Hard Skills*), Kompetensi Perilaku (*Soft Skills*), dan Integritas/Kesesuaian Nilai. Kompetensi teknis diukur melalui tes keahlian spesifik jabatan (misalnya, simulasi operasional untuk masinis), sedangkan Kompetensi Perilaku dan Integritas diukur melalui Tes Psikologi (untuk ketahanan stres dan *attitude*) dan Wawancara Perilaku Terstruktur. Informan *User* menekankan bahwa posisi kritis (seperti PPKA/Pengatur Perjalanan Kereta Api) membutuhkan validasi psikologis yang tinggi.

Pembahasan Keseimbangan Kriteria dan Risiko Operasional

Fokus PT KAI pada pengukuran psikologis sejalan dengan temuan Wibowo (2018) di industri transportasi yang memerlukan *kandidat yang tahan terhadap stres tinggi*. Penekanan pada integritas dan *value fit* (nilai AKHLAK BUMN) merupakan upaya strategis untuk meminimalkan *moral hazard* dan risiko operasional, yang ditegaskan oleh Adi (2019) sebagai prioritas keselamatan. Kombinasi metode tes teknis, psikologis, dan wawancara perilaku (Rahman, 2017) menunjukkan bahwa PT KAI berupaya mencapai validitas prediktif yang tinggi, di mana akurasi pemilihan diharapkan dapat mengurangi insiden kerja.

Hasil Peran Applicant Tracking System (ATS)

Penggunaan ATS dikonfirmasi sebagai tulang punggung (backbone) proses seleksi. Karyawan Baru mengonfirmasi bahwa seluruh pendaftaran dan pengunggahan dokumen dilakukan secara *online* dan *self-service*. Namun, beberapa informan Karyawan Baru menyebutkan bahwa tidak adanya *feedback* spesifik setelah dinyatakan tidak lolos di tahap administrasi, menimbulkan kesan kurangnya transparansi di tahap awal.

Hasil Validitas dan Tantangan

Informan *User* (Kepala Unit Operasional) menyatakan bahwa rata-rata, karyawan baru hasil seleksi memiliki kompetensi teknis yang memadai, namun tantangan terbesar muncul dalam penyesuaian *soft skills* dan kesiapan mental terhadap budaya kerja KAI yang sangat disiplin dan hirarkis. Hal ini diperkuat dengan fakta bahwa tes kesehatan akhir merupakan salah satu tahap penentu yang paling ketat dan komprehensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis kualitatif yang komprehensif terhadap proses seleksi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero), penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem yang diterapkan perusahaan bersifat berlapis, terpusat, dan sangat berorientasi pada prinsip keselamatan serta integritas. PT KAI berhasil memanfaatkan teknologi digital melalui E-Recruitment dan *Applicant Tracking System* (ATS) untuk mencapai efisiensi tinggi dalam penyaringan administrasi, menjamin proses rekrutmen awal yang transparan dan berskala nasional. Keseimbangan dalam pengukuran kompetensi juga tercapai, di mana kriteria seleksi mencakup tidak hanya kompetensi teknis yang vital bagi operasional kereta api, tetapi juga integritas dan aspek psikologis (khususnya ketahanan stres) yang menjadi filter utama untuk posisi-posisi kritis. Meskipun demikian, proses seleksi ini masih menghadapi tantangan signifikan dalam meningkatkan validitas prediktif jangka panjang terkait *soft skills* dan kesiapan mental karyawan, serta dalam memperbaiki kualitas pengalaman kandidat (*candidate experience*) setelah tahap *screening* awal.

Saran

Menyikapi temuan dan tantangan tersebut, penelitian ini mengajukan dua saran strategis. Pertama, PT KAI disarankan untuk memperkuat integrasi antara hasil tes psikologi dan wawancara perilaku dengan program *onboarding* dan pengembangan karier awal (pasca-seleksi), sehingga karyawan baru yang memiliki potensi namun memerlukan adaptasi *soft skills* dapat segera dibimbing, yang pada akhirnya akan mengurangi *turnover* dan meningkatkan *job fit* jangka panjang. Kedua, untuk memperkuat *employer branding* dan menjaga prinsip meritokrasi, PT KAI perlu meningkatkan saluran komunikasi dan *feedback loop* yang lebih spesifik kepada pelamar, termasuk yang tidak lolos seleksi administrasi, guna memperbaiki *candidate experience* di tengah ketatnya persaingan talenta profesional.

DAFTAR PUSTAKA

BPS. (2022). *Badan Pusat Statistik*. <https://www.bps.go.id/>.

Delfy, E., Friska Simanjuntak, A., Try Yana, M., Anesha, S., Zia Zuriana, K., Bachtiar Arif, Y., & Pratama, A. (2025). Peran Human Capital dalam Rekrutmen dan Seleksi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1).

Dessler G. (2020). *Human Resource Management*.

Dita Mahameru Hidayati Mubayinna, Wiji Lestari, & Pramono. (2024). Implementasi Sistem E-Recruitment Karyawan Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi Menggunakan Metode Waterfall. *JEKIN - Jurnal Teknik Informatika*, 4(3), 439–446. <https://doi.org/10.58794/jekin.v4i3.736>

Permatasari, D. I., Satoto, E. B., & Sumowo, S. (2025). ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF THE USE OF RECRUITMENT, SELECTION, AND JOB PLACEMENT SYSTEMS ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT KAI DAOP 9 JEMBER. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 41. <https://doi.org/10.31000/combis.v7i1.13021>

UIC. (2022). *International union of railways*. <https://uic.org/>.

Wasilatun Nikmah, & Henny Armaniah. (2021). Effect of employee selection and work placement on employee work achievement at PT Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta. *Journal of Economics and Business Letters*, 1(1), 5–12.