

---

## ANALISIS PENGARUH AKSES INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS PROSES PEREKRUTAN KARYAWAN DI INDONESIA: SUATU KAJIAN LITERATUR

Oleh

Dircia da Costa Ruing<sup>1</sup>, Mardani Supranata<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute Jakarta

Email: <sup>1</sup>[dircia.da47@perbanas.id](mailto:dircia.da47@perbanas.id), <sup>2</sup>[mardani.supranata61@perbanas.id](mailto:mardani.supranata61@perbanas.id)

---

### Article History:

Received: 08-07-2025

Revised: 24-07-2025

Accepted: 11-08-2025

### Keywords:

Internal Access,

Recruitment,

Employee

Performance,

Organizational

Justice, Human

Resource

Management

**Abstract:** *This study aims to examine the influence of internal access in the employee recruitment process on the effectiveness of human resource management in Indonesia. Internal access refers to recruitment strategies that involve promotion, rotation, or internal placement of existing employees to fill vacant positions. Using a literature review method, this research analyzes empirical findings and relevant management theories from scholarly articles published from 2010 onward. The results indicate that internal access has a positive impact on employee performance, work motivation, and recruitment efficiency. The success of internal recruitment implementation is highly influenced by the principles of meritocracy, procedural justice, and the support of digital-based human resource information systems (HRIS). However, challenges such as selection bias, lack of transparency, and competency mismatches remain significant barriers. Therefore, organizations need to design internal recruitment systems that are competence-based, transparent, and digitally integrated. This study offers strategic implications for companies and opens avenues for further empirical and contextual research, particularly in strategic sectors within Indonesia*

---

## PENDAHULUAN

Perekrutan karyawan merupakan salah satu proses fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), yang memengaruhi kualitas dan produktivitas organisasi dalam jangka panjang. Di tengah kompetisi bisnis yang semakin dinamis, organisasi tidak hanya dituntut untuk mendapatkan talenta terbaik, tetapi juga memastikan bahwa proses perekrutan berlangsung efisien, adil, dan berkelanjutan. Salah satu metode perekrutan yang cukup umum digunakan adalah akses internal, yaitu merekrut atau mempromosikan individu dari dalam organisasi itu sendiri. Akses internal dalam perekrutan merujuk pada mekanisme yang memungkinkan karyawan yang sudah bekerja dalam suatu organisasi untuk melamar atau dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi atau berbeda tanpa harus melalui proses seleksi eksternal. Strategi ini memiliki banyak keuntungan seperti efisiensi biaya, waktu adaptasi yang lebih singkat, serta pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman karyawan yang telah mengenal budaya organisasi. Penelitian oleh Bidwell (2011) menunjukkan bahwa karyawan yang direkrut secara internal cenderung memiliki tingkat

turnover yang lebih rendah dan performa kerja awal yang lebih tinggi dibandingkan karyawan eksternal.

Fenomena akses internal menjadi semakin relevan dalam konteks Indonesia, di mana banyak perusahaan, terutama yang berskala menengah dan besar, mulai mengadopsi pendekatan talent management untuk menciptakan jalur karier yang berkelanjutan bagi karyawannya. Dalam budaya organisasi Indonesia yang cenderung hierarkis dan menjunjung tinggi loyalitas, peluang promosi internal kerap dipandang sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Sani dan Maharani (2014) yang menemukan bahwa akses terhadap promosi internal memiliki korelasi positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan karyawan di perusahaan swasta di Jakarta. Namun demikian, akses internal juga menghadirkan tantangan tersendiri. Salah satu kritik terhadap sistem ini adalah kemungkinan munculnya bias struktural, di mana individu yang memiliki jaringan sosial atau kedekatan dengan atasan lebih mudah mendapatkan promosi dibandingkan individu yang memiliki kompetensi teknis lebih baik. Penelitian oleh Castilla (2011) menyoroti apa yang disebut sebagai "bias keakraban" dalam organisasi, yang dapat mengurangi objektivitas dalam proses pengambilan keputusan perekrutan internal.

Kesenjangan antara teori dan praktik dalam penerapan akses internal di Indonesia juga masih cukup lebar. Meskipun secara normatif banyak perusahaan menyatakan bahwa perekrutan internal dilakukan berdasarkan merit dan kompetensi, praktiknya kerap kali dipengaruhi oleh faktor informal seperti senioritas, budaya patronase, dan rekomendasi pribadi. Hal ini dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem karier yang berlaku dan berdampak pada menurunnya motivasi serta munculnya resistensi terhadap proses promosi internal. Dalam konteks tersebut, penting untuk meneliti lebih jauh bagaimana akses internal memengaruhi proses perekrutan karyawan, baik dari sisi efisiensi proses, kualitas hasil rekrutmen, maupun dampaknya terhadap dinamika organisasi. Studi empiris diperlukan untuk mengevaluasi sejauh mana akses internal meningkatkan kinerja organisasi dan bagaimana organisasi di Indonesia merancang sistem perekrutan internal yang transparan dan berbasis kompetensi.

Lebih lanjut, dalam era digital dan transformasi organisasi yang cepat, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan mengintegrasikan sistem akses internal dengan platform digital HRIS (Human Resource Information System). Studi oleh Strohmeier (2010) menyebutkan bahwa integrasi digital memungkinkan proses rekrutmen internal menjadi lebih objektif, terdata, dan dapat dimonitor secara sistematis. Dari sisi kebijakan publik dan regulasi tenaga kerja, Pemerintah Indonesia juga mendorong praktik ketenagakerjaan yang adil dan terbuka. Meski tidak secara eksplisit mengatur perekrutan internal, prinsip-prinsip meritokrasi dan nondiskriminasi dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 menjadi kerangka acuan dalam mendesain sistem karier dan perekrutan dalam organisasi. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh akses internal dalam proses perekrutan karyawan di Indonesia. Fokus penelitian tidak hanya pada hasil akhir dari perekrutan, tetapi juga pada persepsi karyawan, mekanisme seleksi internal, serta tantangan dan peluang yang muncul dalam implementasinya. Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan sistem manajemen SDM yang lebih adil, transparan, dan adaptif di Indonesia. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika organisasi

memberikan akses internal yang adil, terstruktur, dan berbasis kompetensi, maka motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan cenderung meningkat. Hal ini menegaskan bahwa jalur promosi internal bukan hanya instrumen administratif, melainkan bagian penting dari strategi manajemen talenta yang selaras dengan prinsip-prinsip meritokrasi dan efisiensi organisasi.

## LANDASAN TEORI

### Konsep Perekrutan Karyawan

Perekrutan (recruitment) merupakan proses strategis yang dirancang untuk menarik, memilih, dan menempatkan individu yang tepat pada posisi kerja yang sesuai. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), perekrutan adalah proses menemukan dan menarik kandidat yang memiliki potensi untuk mengisi posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses ini mencakup dua jalur utama: pembukaan akses internal (internal access) dan rekrutmen eksternal (external hiring). Internal recruitment, atau akses internal, mengacu pada perekrutan individu dari dalam organisasi itu sendiri. Ini bisa dalam bentuk promosi, rotasi jabatan, atau transfer horizontal antarunit. Keuntungan utama dari jalur ini adalah pengetahuan yang lebih baik tentang kandidat oleh manajemen, pengurangan biaya perekrutan, dan peningkatan motivasi karyawan karena adanya jalur karier yang jelas (Bidwell, 2011).

### Akses Internal dalam Proses Perekrutan

Akses internal dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai peluang bagi karyawan yang sudah ada untuk mengisi posisi lowong tanpa harus bersaing langsung dengan kandidat eksternal. Akses ini sering diberikan melalui sistem job posting, promosi internal, atau penunjukan langsung oleh manajemen. Menurut teori *Human Capital*, investasi organisasi dalam pengembangan karyawan akan lebih efisien jika dibarengi dengan sistem akses internal yang memungkinkan pemanfaatan maksimal dari kapabilitas individu (Becker, 1964; dikutip oleh DeVaro, 2016). Dengan kata lain, organisasi akan memperoleh keuntungan lebih besar jika talenta yang sudah dikembangkan secara internal diberi kesempatan untuk bertumbuh melalui mobilitas vertikal maupun lateral. Bidwell (2011) menemukan bahwa karyawan yang dipromosikan secara internal memiliki performa awal yang lebih tinggi dan turnover lebih rendah dibandingkan karyawan yang direkrut dari luar. Hal ini dikarenakan karyawan internal sudah memiliki pemahaman terhadap budaya organisasi dan ekspektasi kinerja.

### Teori Meritokrasi dan Keadilan Organisasi

Teori meritokrasi menyatakan bahwa setiap individu harus memiliki kesempatan yang setara untuk dipromosikan atau direkrut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja, bukan karena faktor-faktor nonkompetensi seperti kedekatan personal atau senioritas semata (Castilla, 2011). Dalam konteks akses internal, meritokrasi menjadi fondasi penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen internal berlangsung secara adil dan berbasis prestasi. Sejalan dengan teori ini, Organizational Justice Theory (Greenberg, 1990) membedakan tiga dimensi keadilan: distributif (hasil), prosedural (proses), dan interaksional (cara komunikasi dalam proses). Dalam rekrutmen internal, keadilan prosedural sangat penting untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap sistem karier. Penelitian Sani dan Maharani (2014) menunjukkan bahwa ketidakjelasan dalam

prosedur promosi internal dapat menurunkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

### **Akses Internal terhadap Motivasi dan Kinerja**

Menurut teori motivasi Herzberg (1959) yang dikembangkan dalam konteks organisasi modern, kesempatan promosi dan pengembangan karier merupakan salah satu motivator utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks Indonesia, di mana budaya kerja sangat dipengaruhi oleh nilai kolektivisme dan hierarki (Hofstede, 2011), akses internal menjadi simbol penghargaan sosial yang tinggi. Karyawan yang merasa memiliki jalur karier yang jelas lebih cenderung menunjukkan komitmen organisasi dan produktivitas kerja yang lebih tinggi (Wijayanto & Raharjo, 2019). Namun, jika akses internal tidak dikelola dengan baik, misalnya jika proses promosi tidak transparan atau hanya berdasarkan hubungan personal, maka dapat menimbulkan *organizational cynicism*, yaitu sikap sinis terhadap sistem yang dianggap tidak adil. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap budaya kerja dan engagement.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) sebagai pendekatan utama untuk mengkaji pengaruh akses internal dalam proses perekrutan karyawan di Indonesia. Studi literatur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis dan mensintesis temuan-temuan terdahulu dari berbagai jurnal ilmiah, buku akademik, dan laporan riset yang relevan, guna memahami konsep, tren, serta implikasi praktis dari akses internal dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Sumber data sekunder dikumpulkan melalui penelusuran sistematis pada basis data ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, JSTOR, dan ProQuest, dengan kata kunci seperti internal recruitment, internal mobility, employee promotion, organizational justice, dan human resource management in Indonesia. Kriteria inklusi meliputi publikasi ilmiah tahun 2010 ke atas, berbahasa Indonesia dan Inggris, serta relevan dengan konteks organisasi di negara berkembang, khususnya Indonesia. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan hasil-hasil studi ke dalam dimensi utama seperti efisiensi perekrutan, keadilan organisasi, motivasi karyawan, serta implikasi budaya kerja lokal. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan sintesis teoritis yang komprehensif dan menjadi dasar bagi penelitian lanjutan berbasis empiris.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Efisiensi dan Efektivitas Perekrutan Internal**

- Efisiensi Biaya dan Adaptasi Lebih Cepat

Perekrutan internal telah diakui sebagai salah satu strategi efisien dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dari aspek waktu dan biaya. Dalam banyak organisasi, proses perekrutan eksternal membutuhkan tahapan yang panjang, mulai dari penyebaran informasi lowongan, seleksi administratif, wawancara berlapis, hingga proses onboarding yang memerlukan alokasi sumber daya cukup besar. Sebaliknya, rekrutmen internal dapat memotong banyak tahapan tersebut karena kandidat sudah dikenal oleh organisasi, baik secara administratif, perilaku kerja, maupun kinerjanya. Menurut Agustina dkk. (2019), studi pada sektor manufaktur menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan sistem perekrutan dan

penempatan internal berhasil meningkatkan efisiensi dan output produksi. Karyawan yang direkrut dari internal perusahaan cenderung lebih cepat memahami peran barunya karena sudah memiliki pengetahuan dasar tentang proses kerja, budaya organisasi, serta sistem pengambilan keputusan yang berlaku. Efisiensi ini juga berdampak pada berkurangnya biaya adaptasi dan pelatihan awal, sehingga transisi antarposisi berjalan lebih mulus dan minim risiko. Hal serupa juga ditemukan oleh Putri (2022) dalam penelitian di instansi pemerintah daerah Palembang. Ia mengemukakan bahwa penggunaan sistem job posting internal tidak hanya mempercepat pengisian posisi kosong, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional. Penerapan sistem internal seperti ini juga menunjukkan penghematan

- Penurunan Turnover dan Kualitas Perekrutan.

Selain efisiensi biaya, salah satu keuntungan utama dari akses internal dalam perekrutan adalah menurunnya tingkat turnover karyawan. Bidwell (2011) dalam kajian globalnya menyebutkan bahwa karyawan yang diangkat melalui jalur internal memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang direkrut dari luar. Hal ini disebabkan oleh adanya ikatan emosional dan komitmen organisasi yang telah terbentuk selama masa kerja sebelumnya. Meskipun data kuantitatif di Indonesia masih terbatas, observasi praktis di sejumlah perusahaan menunjukkan pola serupa. Banyak manajer HR menyatakan bahwa kesempatan promosi internal menciptakan rasa penghargaan dan loyalitas, yang pada akhirnya menurunkan intensi untuk keluar dari organisasi. Di samping itu, karyawan internal cenderung memiliki performa awal yang lebih stabil karena mereka telah memahami ekspektasi organisasi dan memiliki pengalaman kerja yang relevan. Dengan demikian, sistem akses internal tidak hanya berdampak pada efisiensi, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlangsungan tenaga kerja, peningkatan kualitas rekrutmen, dan stabilitas operasional organisasi secara keseluruhan.

## 2. Pengembangan Modal Manusia dan Motivasi

- Pemanfaatan Pengetahuan Spesifik Organisasi

Akses internal dalam perekrutan memberikan peluang strategis bagi organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan spesifik yang telah dikembangkan oleh karyawan selama masa kerja mereka. Karyawan internal umumnya telah memiliki pemahaman mendalam mengenai proses bisnis, budaya organisasi, dan ekspektasi manajerial, sehingga mereka lebih siap dan cepat beradaptasi ketika ditempatkan pada posisi baru. Hal ini sejalan dengan teori modal manusia yang dikemukakan oleh Becker (1964), yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan individu akan menghasilkan manfaat maksimal apabila individu tersebut diberi kesempatan untuk mengimplementasikan pengetahuannya di dalam organisasi.

Di perusahaan besar seperti PT Astra dan Telkom Indonesia, penerapan sistem akses internal dilakukan melalui jalur karier yang terstruktur, dilengkapi dengan program pelatihan rutin, evaluasi kompetensi, serta pemetaan potensi karyawan. Strategi ini tidak hanya mendukung mobilitas vertikal dalam organisasi, tetapi juga memastikan bahwa talenta internal selalu siap untuk mengisi peran strategis. Dengan demikian,

akses internal berperan penting dalam menjaga kesinambungan kompetensi, meningkatkan loyalitas karyawan, serta memperkuat efektivitas manajemen talenta secara menyeluruh. Organisasi yang mengoptimalkan potensi internal dengan tepat akan lebih adaptif dan kompetitif dalam menghadapi dinamika bisnis.

- Meningkatkan Motivasi dan Loyalitas

Menurut teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959), faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang, termasuk promosi jabatan, memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Dalam konteks ini, promosi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja individu, yang sekaligus memberikan tantangan serta tanggung jawab baru. Oleh karena itu, sistem promosi internal yang dirancang dengan adil dan transparan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

Penelitian yang dilakukan oleh Cindy Vitaloka dan Saputra (2021) menunjukkan bahwa promosi internal yang berbasis pada merit dan evaluasi kinerja yang objektif dapat meningkatkan employee engagement, yaitu keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi. Engagement yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, bila proses promosi dilakukan tanpa transparansi, atau berdasarkan faktor non-kompetensi seperti kedekatan pribadi dengan atasan, hal tersebut dapat memunculkan ketidakpercayaan, menurunkan semangat kerja, dan menumbuhkan sinisme terhadap sistem yang berlaku. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan bahwa promosi dilakukan secara terbuka, adil, dan berdasarkan prinsip profesionalisme.

### 3. Keadilan Organisasi dalam Perekrutan Internal

- Keadilan Prosedural dan Interaksional

Greenberg (1990) menegaskan bahwa persepsi keadilan, baik secara prosedural maupun interaksional, sangat menentukan sikap dan respons karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks perekrutan internal di Indonesia, prinsip ini menjadi sangat penting mengingat masih banyak organisasi yang mengandalkan sistem penunjukan langsung tanpa melalui proses seleksi yang transparan. Studi kasus pada Garuda Indonesia dan PT Semen Tonasa menunjukkan bahwa keadilan dalam proses promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Ketika proses dianggap adil, karyawan cenderung lebih termotivasi, percaya pada sistem, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

- Risiko Nepotisme dan Bias Struktural

Salah satu tantangan utama dalam implementasi akses internal adalah adanya bias dalam pengambilan keputusan, seperti preferensi berlebihan terhadap senioritas atau praktik nepotisme. Castilla (2011) mengingatkan bahwa kedekatan personal antara manajer dan kandidat dapat memengaruhi objektivitas seleksi. Di Indonesia, budaya kolektivisme dan struktur organisasi yang hierarkis sering kali memperkuat kecenderungan ini. Akibatnya, keputusan promosi tidak selalu didasarkan pada kompetensi atau kinerja, melainkan pada relasi informal. Kondisi ini menghambat penerapan prinsip meritokrasi dan dapat menurunkan kepercayaan serta motivasi

karyawan yang merasa sistem tidak berjalan secara adil dan transparan.

#### 4. Transformasi Digital dan Sistem HRIS

- Peran HRIS dan e-HRM

Teknologi sumber daya manusia seperti Human Resource Information System (HRIS) memiliki peran strategis dalam meningkatkan transparansi akses internal. Strohmeier (2010) menjelaskan bahwa sistem digital ini memungkinkan pencatatan kinerja, kompetensi, dan jalur karier secara sistematis, sehingga memudahkan pengambilan keputusan yang objektif. Di Indonesia, perusahaan besar seperti Sinar Mas dan Unilever telah mengadopsi e-HRM untuk mendukung proses promosi internal yang adil, terukur, dan berbasis data. Dengan dukungan HRIS, organisasi dapat meminimalkan bias subjektif dan memastikan bahwa kebijakan pengembangan karier berjalan sesuai prinsip meritokrasi dan manajemen talenta yang efektif.

- Tantangan Adopsi Teknologi di Sektor UMKM

Meskipun HRIS memberikan banyak manfaat, adopsinya di kalangan UMKM masih tergolong rendah. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya finansial, infrastruktur teknologi, dan rendahnya literasi digital di tingkat manajerial. Akibatnya, banyak UMKM masih mengandalkan pendekatan perekrutan dan promosi yang bersifat informal dan tidak terdokumentasi dengan baik. Kondisi ini menciptakan ketidakjelasan dalam jalur karier, menurunkan transparansi, serta berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam proses promosi. Tanpa sistem yang terstruktur, UMKM kesulitan membangun manajemen talenta yang berkelanjutan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan bisnis jangka panjang.

#### 5. Hambatan Kontekstual di Indonesia

- Ketidaksesuaian Kompetensi dan Posisi

Promosi yang didasarkan semata-mata pada masa kerja atau kedekatan personal tanpa mempertimbangkan kompetensi karyawan berisiko menimbulkan mismatch antara individu dan posisi yang ditempati. Ketidaksesuaian ini berdampak negatif terhadap kinerja individu, menurunkan efektivitas tim, serta menghambat pencapaian target organisasi. Studi kasus di PT Semen Tonasa menunjukkan bahwa karyawan yang dipromosikan tanpa kesiapan kompetensi mengalami penurunan produktivitas dan kesulitan beradaptasi dengan tanggung jawab baru. Hal ini menegaskan pentingnya seleksi berbasis kemampuan, bukan sekadar senioritas, agar promosi benar-benar mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- Minimnya Standarisasi dan Transparansi

Ketiadaan kebijakan formal mengenai promosi internal menyebabkan proses seleksi berjalan tidak konsisten dan cenderung dipengaruhi oleh subjektivitas pihak pengambil keputusan. Tanpa adanya indikator evaluasi yang jelas dan terukur, organisasi kesulitan menilai karyawan secara objektif, sehingga proses promosi menjadi tidak transparan dan sulit dipertanggungjawabkan. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakadilan, serta kesenjangan dalam pengembangan karier antarindividu. Akibatnya, potensi karyawan yang sebenarnya layak terabaikan, sementara promosi justru diberikan kepada pihak yang kurang kompeten, yang pada akhirnya menghambat efektivitas manajemen talenta dalam jangka panjang.

- Pengaruh Budaya Organisasi

Budaya kerja di Indonesia yang mengedepankan senioritas dan relasi personal sering kali menjadi hambatan dalam penerapan sistem akses internal yang berbasis kompetensi. Dalam banyak organisasi, loyalitas jangka panjang dianggap lebih bernilai dibandingkan kinerja aktual, sehingga promosi jabatan cenderung diberikan kepada individu yang telah lama bekerja atau memiliki kedekatan dengan atasan. Kondisi ini mengurangi objektivitas dalam proses seleksi dan berisiko mengabaikan talenta potensial yang lebih kompeten. Akibatnya, sistem pengembangan karier menjadi tidak meritokratis dan berdampak pada menurunnya motivasi serta kepercayaan karyawan terhadap keadilan organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dan analisis teoritis, dapat disimpulkan bahwa akses internal dalam proses perekrutan karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Mekanisme ini terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan, mempercepat adaptasi organisasi, serta memperkuat motivasi dan loyalitas melalui penguatan jalur karier dan pengakuan atas kompetensi internal. Penerapan akses internal yang berbasis meritokrasi dan keadilan prosedural terbukti memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi, mendorong keterlibatan kerja (*work engagement*), serta menurunkan intensi turnover. Namun, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada kualitas implementasi, termasuk transparansi seleksi, kesesuaian kompetensi, dan penggunaan sistem informasi SDM yang memadai. Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang hierarkis dan kolektivistik, organisasi perlu menyeimbangkan nilai lokal dengan prinsip profesionalisme agar akses internal tidak menimbulkan bias atau demotivasi. Oleh karena itu, penguatan sistem promosi berbasis kompetensi dan integrasi teknologi HR menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa akses internal mampu mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

## Saran

Perusahaan disarankan untuk mengembangkan sistem perekrutan internal yang berbasis kompetensi dan keadilan prosedural, guna mendorong transparansi, objektivitas, serta peningkatan motivasi kerja. Proses seleksi internal hendaknya dilengkapi dengan mekanisme penilaian kinerja, uji psikometrik, dan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan kesiapan kandidat internal sebelum promosi. Selain itu, integrasi teknologi *Human Resource Information System (HRIS)* sangat penting untuk memfasilitasi pemetaan potensi, pengumuman lowongan internal secara terbuka, dan pelacakan jalur karier secara sistematis. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif empiris melalui model struktural (misalnya SEM atau regresi panel) untuk menguji hubungan kausal antara akses internal, motivasi kerja, keadilan organisasi, dan kinerja karyawan. Studi lintas sektor (misalnya antara sektor publik dan swasta) juga penting untuk mengidentifikasi perbedaan kontekstual. Selain itu, penelitian kualitatif melalui studi kasus dapat memberikan wawasan mendalam mengenai praktik terbaik dan tantangan dalam implementasi akses internal di perusahaan Indonesia.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Agustina, S., Wibowo, A., & Musadieg, M. A. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Astra Daihatsu Motor Karawang Plant). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 70(1), 1–8.
- [2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- [3] Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- [4] Bidwell, M. J. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- [5] Castilla, E. J. (2011). Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality. *American Sociological Review*, 76(5), 667–694. <https://doi.org/10.1177/0003122411423746>
- [6] DeVaro, J. (2016). *Internal Hiring or External Recruitment? The Role of Organizational Structure*. IZA World of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.248>
- [7] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- [9] Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- [10] Putri, R. D. (2022). Pengaruh Perekrutan dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 145–154.
- [11] Sani, A., & Maharani, V. (2014). The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance: Organizational Commitment as Mediator. *International Journal of Management and Business Research*, 4(4), 345–353.
- [12] Strohmeier, S. (2010). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 20(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.06.002>
- [13] Vitaloka, C., & Saputra, A. (2021). Recruitment, Job Placement, and Employee Performance at Pos Indonesia. *Jurnal Ilmiah Inovasi Bisnis dan Manajemen (INOBIS)*, 3(3), 488–496. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v3i3.1631>
- [14] Wijayanto, R., & Raharjo, K. (2019). Internal Career Opportunities, Compensation, and Employee Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 10–16. <https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.10-16>

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN