



## **Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Untuk Mendapatkan SDM Unggul**

**Antoni Ludfi Arifin**

[ludfi@stiami.ac.id](mailto:ludfi@stiami.ac.id)

Fakultas Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Bisnis  
Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

### **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the role of human resources department in conducting HR planning, recruitment, and selection to meet the needs of the best employee. This study is literature review from related manpower planning, recruitment, and selection. The literatures were collected from 50 journal articles from 2000 to 2020. The results showed that the human resources department has a role in HR planning, recruit, and select the human resources needed. The results explain that the human resources department has a role in formulating and determining the HR planning, source of candidate, selection methods, and stages of selection. HR department has a role in the process of determining selection strategies based on company planning. The role of the HR department is very important in the process of acquiring superior HR with a mechanism or system to selection the best employee.

**Keywords:** HR Planning, Recruitment, Selection, Superior HR.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dari departemen sumber daya manusia (SDM) dalam melakukan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi untuk memenuhi kebutuhan SDM unggul. Studi ini adalah kajian literatur terhadap jurnal-jurnal terkait perencanaan, rekrutmen, dan seleksi. Literatur dikumpulkan dari 50 artikel jurnal dari tahun 2000 hingga 2020. Hasil penelitian menjelaskan bahwa departemen SDM memiliki peran dalam perencanaan SDM, melakukan rekrutmen, dan seleksi SDM yang dibutuhkan. Hasil kajian literatur menjelaskan departemen SDM memiliki peran dalam merumuskan dan menentukan kebutuhan SDM dan sumber kandidat, metode seleksi, dan tahapan seleksi yang dilakukan. Departemen SDM memiliki peran dalam proses penentuan strategi rekrutmen sesuai pada perencanaan tenaga kerja, menentukan strategi seleksi untuk memenuhi kebutuhan SDM. Peran departemen SDM sangat penting dalam proses perolehan SDM unggul dengan mekanisme atau sistem untuk seleksi SDM terbaik.

**Kata Kunci:** Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi, SDM Unggul.

**Correspondensi Author:** Antoni Ludfi Arifin

### **PENDAHULUAN**

SDM unggul yakni manusia yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan prioritas utama pembangunan SDM di Indonesia (Kemensetneg, 2019). Upaya mendapatkan SDM unggul memerlukan peran serta seluruh pihak baik pemerintah, BUMN, maupun swasta. SDM unggul di perusahaan adalah karyawan yang memiliki kompetensi meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap, minat, dan motivasi tinggi untuk kemajuan perusahaan. Hal ini menjadi aset yang sangat penting bagi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Peran departemen SDM sangat penting dalam pengelolaan karyawannya mulai dari proses perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan hingga rekrutmen dan seleksi. Perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang tepat akan menghasilkan karyawan yang memiliki kapabilitas dan kompetensi unggul yang mendukung pelaksanaan rencana bisnis serta mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Hill & Jones (2016) menjelaskan bahwa visi adalah impian masa depan perusahaan yang diharapkan, sedangkan misi merupakan tahapan yang harus dilakukan perusahaan dalam mewujudkan impian perusahaan. Visi dan misi tersebut akan dirumuskan dalam bentuk perencanaan strategis. Perencanaan strategis akan dibuat lebih detail dan dirumuskan sumber daya yang dibutuhkan pada tahap implementasi. Salah satu sumber daya yang dibutuhkan adalah SDM di mana perusahaan membutuhkan kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan perencanaan pencapaian target perusahaan. Salah satu peran dari Departemen SDM adalah melakukan proses seleksi dan rekrutmen SDM yang unggul dan kompeten untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pihak manajemen SDM mengatur suatu sistem di mana perusahaan dapat merekrut kandidat yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan. Proses mendapatkan calon sesuai dengan kebutuhan perusahaan disebut rekrutmen. Rekrutmen dapat diartikan sebagai proses mendapatkan informasi yang sesuai tentang tugas dan kewajiban terkait pekerjaan yang akan dilakukan dan karakteristik individu atau kandidat yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dalam tujuannya untuk membantu manajer dalam menyesuaikan jenis keterampilan dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen (Dessler & Al Ariss, 2012). Kemudian lanjut Malthis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah proses dalam mendapatkan sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh suatu perusahaan. Rekrutmen merupakan proses awal di mana perusahaan harus mampu merumuskan kebutuhan SDM yang meliputi kebutuhan kualifikasi dan kompetensi.

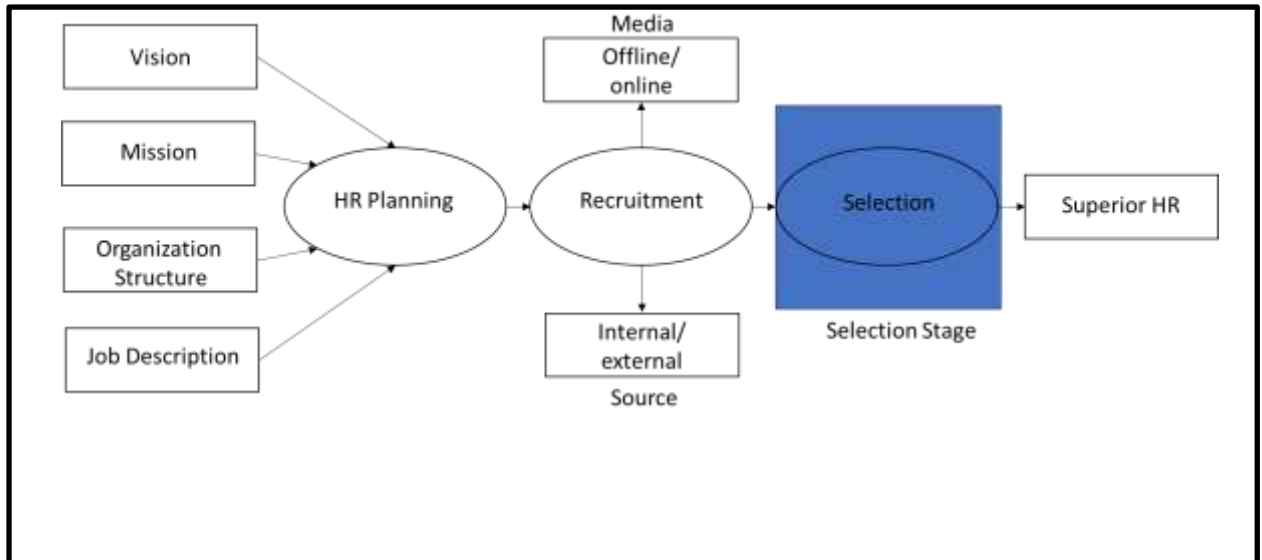
Kompetensi SDM harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Kompetensi SDM harus dirumuskan secara tepat bagaimana perusahaan harus dapat mempekerjakan orang-orang terbaik untuk mewujudkan pencapaian target bisnis. Proses awal yang harus dilakukan oleh perusahaan bagaimana merumuskan rencana kerja, kualifikasi, tanggung jawab, dan proses kerja. Analisis pekerjaan merupakan proses yang terorganisir di mana perusahaan mampu merumuskan sifat pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan (Brannick et al., 1992). Proses perusahaan ini sebagai perusahaan bisnis harus membuat rumusan pekerjaan dan proses yang akan dilakukan oleh karyawan. Setelah menentukan jenis pekerjaan dan prosesnya, perusahaan harus menentukan kualifikasi yang harus mampu melaksanakan pekerjaan dengan kinerja terbaik. Mangaleswaran & Kirushanthan (2015) menjelaskan bahwa *job description* akan menjadi cetak biru yang mampu menguraikan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan dari calon pekerja. *Job description* akan menjelaskan secara detail kewajiban, beban kerja, dan target pekerjaan yang harus dilakukan oleh kandidat terpilih dalam proses rekrutmen.

Proses perencanaan rekrutmen merupakan langkah awal yang baik bagi perusahaan untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan bisnis. Sistem bisnis yang baik tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didukung oleh SDM yang memiliki kompetensi yang unggul. Hal ini menjadi tantangan awal bagi sebuah perusahaan untuk menjalankan bisnis secara kompetitif dengan merekrut orang-orang yang tepat baik dari segi keahlian maupun kemampuan dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan. Keterkaitan rekrutmen terhadap kinerja sangat *significant* bagi hasil kinerja dan keberhasilan bisnis perusahaan dengan menerapkan strategi dalam sistem rekrutmen yang tepat dan didukung oleh penetapan kualifikasi yang sesuai kebutuhan. Sehingga pencapaian target perusahaan dapat tercapai secara maksimal dengan mendapatkan kandidat terbaik dan biaya rekrutmen yang telah dikeluarkan dapat diimbangi (Padgul & Patil, 2019).

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis peran Departemen SDM dalam melakukan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang sesuai kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan SDM yang unggul dari kajian literatur. Literatur dikumpulkan dari 50 artikel jurnal dari tahun 2000 hingga 2020.. Penelitian ini secara khusus menganalisis hasil penelitian terkait peran *Departemen SDM* dalam melakukan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi untuk mendapatkan kandidat paling tepat dan terbaik.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian literatur yang termasuk dalam penelitian kepustakaan. Menurut Creswell & Creswell (2018) dalam penelitian literatur menyarankan menggunakan minimal 50 bahan referensi berupa buku, artikel, laporan, dan bahan lainnya. Data diperoleh dari database elektronik 50 artikel jurnal dari tahun 2000 hingga 2020. Peneliti memilih artikel sesuai dengan judul dan abstrak dan membedakan dari tujuan dokumen dan artikel yang berbeda dari pertanyaan awal. Masing-masing dari artikel yang dipilih untuk dibaca dengan cermat dari abstrak, data analisis, metode dan tujuan dari pertanyaan awal peneliti untuk mengumpulkan informasi tentang peran departemen SDM guna mendapatkan SDM unggul. Agar sistematika penyajian lebih sistematis, kerangka kajian literatur digambarkan dalam framework di bawah ini (gambar 1).



Gambar 1. *Framework* proses Perencanaan SDM, Rekrutmen, dan Seleksi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan SDM

Perencanaan (*Planning*) sumber daya manusia suatu perusahaan berkaitan dengan suatu proses sistematis dan *continue* dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia pada suatu perusahaan dan mengembangkan kebijakan terkait tenaga kerja yang sesuai perencanaan jangka panjang perusahaan (George, 2019). Hal ini sangat penting karena merupakan bagian dari prosedur perencanaan dan rencana penganggaran perusahaan dimana biaya dan prakiraan sumber daya manusia mempengaruhi dan dipengaruhi oleh rencana perusahaan jangka panjang. Perencanaan sumber daya manusia perusahaan berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia dalam perusahaan dan merancang program yang sesuai seperti pengembangan karier, rekrutmen dan pelatihan. Perencanaan sumber daya manusia suatu perusahaan dipengaruhi oleh perubahan teknologi, ketersediaan tenaga kerja dan kebijakan publik.

Perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki tugas yang kompleks dalam merencanakan jumlah yang sesuai dan jenis tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang akan menguntungkan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Anyim et al., 2012). Perencanaan sumber daya manusia akan berhasil sejauh bagian HR mengoordinasikan dengan benar setiap bagian dan menyesuaikan dengan sumber daya manusia dengan kebutuhan perusahaan dalam *long term necessities* (Kebutuhan jangka Panjang) atau *short term necessities* (Kebutuhan jangka Pendek). Perencanaan sumber daya manusia merupakan unsur penting untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

### Rekrutmen

Perekrutan memiliki peran strategis dalam bisnis perusahaan. Memastikan proses rekrutmen yang baik dan sesuai akan menghasilkan SDM yang tepat dengan keperluan perusahaan adalah salah satu peran *Departemen SDM* perusahaan. Keakuratan metode/cara *recruitment* akan berpengaruh secara keseluruhan terhadap hasil kinerja perusahaan. Rekrutmen yang efektif harus dapat memperoleh SDM yang dibutuhkan perusahaan. Menigkatnya motivasi pegawai dalam mencapai harapan perusahaan adalah salah satu pengaruh yang disebabkan oleh proses rekrutmen. Stoilkovska et al., (2015) menjelaskan bahwa pelaksanaan proses rekrutmen harus memahami tentang adanya kesetaraan gender dan lainnya (agama dan ras) antar kandidat untuk menghindari diskriminasi dalam proses rekrutmen. Pemahaman kesetaraan peluang harus diterapkan dalam proses rekrutmen. Rekrutmen yang dilakukan harus melihat bahwa kandidat karyawan memiliki peluang yang sama dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan.

Bellionardi (2013) berpendapat bahwa implikasi dalam sistem rekrutmen untuk mempekerjakan orang yang sesuai/tepat sehingga mampu meningkatkan daya saingnya. Pelaksanaan rekrutmen dapat dilakukan dengan tahapan meliputi identifikasi kebutuhan karyawan, seleksi untuk mengetahui kesesuaian kapabilitas, dan penempatan sesuai tugas dan posisi. Metode rekrutmen yang tepat akan sejalan dengan tujuan perusahaan. SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan harapan perusahaan. Daya saing perusahaan akan ditingkatkan melalui pola rekrutmen yang tepat dan kebutuhan perusahaan. Metode rekrutmen faktor internal dan eksternal yaitu dimana faktor internal dengan pertimbangan rekrutmen yang terdiri dari sumber daya perusahaan, kebijakan perusahaan, persyaratan jabatan, kebutuhan karyawan visi dan tujuan perusahaan. Sedangkan faktor eksternal mempertimbangkan peraturan ketenagakerjaan dan persaingan antar perusahaan.

Peran departemen SDM dalam proses rekrutmen dimulai dari melakukan *job analysis*, *manpower planning*, dan proses rekrutmen & seleksi (W, 2016). Analisis pekerjaan merupakan proses pendahuluan di mana perusahaan menganalisis dan mengidentifikasi jenis pekerjaan dan kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Proses ini menghasilkan proses lain seperti *training*, pengembangan, *work evaluation*, dan karier. Oleh karena itu, analisis jabatan akan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan bagaimana karakteristik dan jumlah calon karyawan yang akan direkrut sesuai dengan pencapaian target pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria rekrutmen dan seleksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Padgul & Patil, 2019). Kriteria rekrutmen dan seleksi perlu untuk dibuat demi untuk pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan bisnis pada skala internasional akan merekrut SDM yang berkualitas dan unggul serta siap beradaptasi dengan perubahan dan tantangan bisnis yang berubah cepat. SDM yang tepat dan unggul akan menjadi kekuatan pada perusahaan untuk menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam bisnis. Oleh sebab itu, kriteria rekrutmen dan seleksi harus dianalisis dan diputuskan untuk mempekerjakan orang-orang terbaik dan unggul yang mampu mencapai tujuan, harapan, visi dan misi perusahaan. Peran departemen SDM sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Metode rekrutmen akan berimplikasi positif pada kinerja bisnis perusahaan. Tujuan utama rekrutmen adalah bagaimana mendapatkan orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Hal inilah yang menjadi target utama Divisi SDM untuk merumuskan dan melaksanakan praktik rekrutmen yang tepat dan mampu merekrut tenaga-tenaga terbaik dengan kompetensi tinggi.

DeVaro (2016) berpendapat bahwa peran departemen SDM dalam menentukan cara/metode rekrutmen secara internal dan eksternal harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Rekrutmen secara internal bisa dilakukan apabila SDM yang ada di perusahaan belum mampu mengisi posisi yang dibutuhkan. Calon atau kandidat dari internal harus memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dan tepat dengan bidang kerjanya sehingga perusahaan tidak perlu melakukan proses rekrutmen eksternal. Jika calon internal yang dimiliki tidak memiliki kompetensi dan kapabilitas yang sesuai dengan jabatannya maka proses rekrutmen secara eksternal dapat diproses untuk dilanjutkan di mana perusahaan menginformasikan mengenai kebutuhan lowongan kerja atau menggunakan jasa

pihak ketiga. Dalam merencanakan rekrutmen karyawan dimulai dari proses analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan revisi desain pekerjaan (Tong, 2015). Ketiga proses ini akan menghasilkan prosedur standar baru untuk jenis pekerjaan yang akan dilakukan kandidat dalam proses rekrutmen. Setelah melalui ketiga tahapan proses ini. Proses rekrutmen dapat dilakukan secara online dan menjalin kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi terkemuka dalam upaya memperoleh SDM yang berkualitas. Louw (2013) mengatakan bahwa rekrutmen harus mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Praktik rekrutmen harus meningkatkan akses ke informasi berbasis online. Hal ini bertujuan untuk memudahkan akses informasi bagi pelamar terkait lowongan pekerjaan. Perekrutan online akan meningkatkan jumlah pelamar dan popularitas perusahaan. Proses rekrutmen akan memudahkan Divisi SDM untuk mengetahui profil pelamar secara cepat dan efektif.

Sebagian besar perusahaan sudah merekrut melalui internet. Kumar dan Garg (2010) menganalisis bagaimana implikasi rekrutmen on-line mampu meningkatkan kinerja proses perekrutan karyawan. Penggunaan teknologi informasi sebagai alat untuk menyebarkan informasi kepada semua masyarakat. Perekrutan secara on-line dapat meningkatkan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan SDM. Proses rekrutmen secara konvensional masih diperlukan untuk menganalisis profil dan latar belakang kandidat sehingga diperoleh informasi yang lengkap. Rekrutmen memiliki objektivitas yang tinggi untuk dapat memenuhi kebutuhan SDM perusahaan. Perusahaan multinasional dan skala bisnis besar sudah menggunakan perekrutan on-line untuk meningkatkan akses informasi dan dapat dijangkau oleh semua kandidat tanpa harus konvensional. Harapan perusahaan terhadap proses rekrutmen dapat meningkatkan kinerja bisnis. Potale, Lengkon, dan Moniharapon (2016) melihat bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa efektivitas rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Bank Sulut Go mampu meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas kerja. Proses rekrutmen yang dilakukan sesuai dengan tahapannya, maka akan didapatkan kandidat terbaik sesuai kebutuhan perusahaan. Objektivitas perekrutan akan tercapai dalam mendapatkan orang-orang terbaik di pasar tenaga kerja.

Peran departemen SDM dalam proses rekrutmen yang efektif harus mampu mendapatkan kandidat sesuai dengan kompetensi dan skill yang dibutuhkan oleh perusahaan (Setiani, 2013). Proses rekrutmen harus dirumuskan dengan melihat kebutuhan bisnis perusahaan. Proses bisnis perusahaan mampu dilakukan oleh SDM dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Rekrutmen merupakan proses awal di mana perusahaan akan menentukan karakteristik dan kualifikasi pekerjaan yang harus dimiliki oleh pelamar kerja. Tahapan dalam melihat kesesuaian antara keterampilan dan kebutuhan perusahaan akan dapat dianalisis melalui proses seleksi. Namun jika proses rekrutmen dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan SDM tanpa melihat objektivitas bisnis perusahaan maka perusahaan tidak akan bisa merekrut kandidat dengan tepat. Departemen SDM memiliki peran memeriksa semua latar belakang kandidat dan rekam jejak dengan menyesuaikan posisi pekerjaan. Sehingga proses rekrutmen akan mampu menghasilkan keakuratan informasi yang akurat dan temu kembali informasi berbasis data faktual.

Proses perencanaan tenaga kerja akan menjadi dasar informasi untuk merumuskan strategi rekrutmen. Komponen yang akan ditentukan dari strategi rekrutmen adalah sumber, waktu, dan tahapan yang akan dihadapi oleh pelamar kerja. Sumber daya yang dapat direkrut yang dapat dipertimbangkan mencakup baik dari internal maupun eksternal. Jika perusahaan menetapkan sumber internal, harus dipastikan bahwa kandidat tersebut sudah memiliki pengetahuan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang unggul dibandingkan dengan perekrutan eksternal. Proses selanjutnya adalah mengatur metode rekrutmen termasuk on-line dan offline. Metode rekrutmen online membutuhkan penggunaan teknologi informasi untuk penyediaan informasi lowongan kerja, proses tahapan rekrutmen, dan pengambilan keputusan rekrutmen. Metode online banyak digunakan oleh perusahaan untuk memperluas akses informasi bagi kandidat tanpa memandang batas wilayah. Perusahaan berharap dapat merekrut kandidat terbaik dari berbagai negara tanpa ada batas wilayah sehingga dapat menerapkan keragaman SDM.

Proses terakhir dalam perekrutan strategi adalah tahap perekrutan. Tahapan rekrutmen harus ditentukan oleh perusahaan sebagai bagian dari proses strategi rekrutmen termasuk penyaringan, seleksi, dan penempatan kerja. Tahap penyaringan bertujuan untuk menyelidiki dari beberapa calon melalui surat lamaran kerja. Curriculum Vitae, Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan, dan Kesesuaian Kompetensi dengan Jabatan Pekerjaan. Proses ini akan menetapkan sejumlah calon untuk mengikuti proses seleksi. Tahap seleksi bertujuan untuk menganalisis kompetensi dan kemampuan calon karyawan dengan posisi jabatan. Proses seleksi dapat ditentukan sesuai dengan persyaratan tingkat kompetensi untuk melaksanakan uraian tugas. Setelah melalui proses seleksi, perusahaan dapat menentukan kandidat yang dipilih sesuai dengan persyaratan tingkat kompetensi. Kandidat kemudian akan melanjutkan ke tahap wawancara dan penempatan. Pada tahap wawancara memiliki tujuan untuk memperoleh informasi yang *comprehensive* berkaitan dengan karakter, motivasi, latar belakang, dan kemampuan yang dimiliki oleh kandidat. Jika kandidat dinilai layak maka akan dilanjutkan ke proses penempatan kerja sesuai dengan jabatannya. Strategi rekrutmen yang dilakukan secara efektif dan efisien memiliki implikasi positif pada peningkatan moral, *work satisfaction*, dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Apabila rekrutmen dilaksanakan dengan benar dan sistematis, maka perusahaan akan memperoleh calon karyawan sesuai dengan keperluan dan kebutuhan perusahaan. Calon karyawan yang terpilih akan memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat berkontribusi dalam kemajuan perusahaan. Karyawan akan melakukan proses kerja dengan benar dan terukur sesuai dengan indikator kinerja perusahaan yang telah ditentukan dalam perencanaan tenaga kerja. Kepuasan kerja karyawan akan mampu tercipta sebagai bagian dari budaya perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan secara significant dan komprehensif.

### Seleksi

*Selection* adalah proses mewawancarai dan mengevaluasi kandidat untuk pekerjaan tertentu dan memilih untuk pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu (kualifikasi, keterampilan dan Pengalaman) (Ofori & Aryeetey, 2011). Pemilihan karyawan dilakukan dari proses yang sederhana hingga proses yang sangat rumit tergantung pada perusahaan yang mempekerjakan dan posisinya. Seleksi bukan hanya sekadar memilih orang terbaik untuk perusahaan akan tetapi memilih orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai sebagai upaya untuk mendapatkan kesesuaian antara apa yang dapat dilakukan pelamar dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Proses selection menjadi lebih sulit karena bagian HR tidak mungkin untuk mengetahui dengan tepat apa yang sebenarnya dapat dan ingin dilakukan oleh pelamar. Kesesuaian antara pelamar dan perusahaan memengaruhi kesediaan pemberi kerja untuk membuat tawaran pekerjaan dan kesediaan pelamar untuk menerima pekerjaan (Campbell, 2012). Keputusan dalam proses *selection* dan penempatan yang baik adalah bagian penting dari manajemen SDM yang sukses.

Penulis mengumpulkan setidaknya 50 literatur terkait perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi yang tersaji pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Kajian literatur terhadap perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

NO	Author	Hasil
1	(Adeola & Adebiyi, 2017)	Peran <i>Departemen SDM</i> dalam rekrutmen adalah dapat memperoleh SDM yang diperlukan perusahaan. Rekrutmen dan pengaruh dari prosesnya akan mampu memacu motivasi pegawai dalam mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan.
2	(Ulrich, Dave & Bronbank, 2005)	Peran <i>Departemen SDM</i> dalam perencanaan SDM yang meliputi: mengelola SDM strategis, kontribusi karyawan, transformasi dan perubahan dan infrastruktur SDM untuk mendukung manajerial perusahaan.

3	(Guest & King, 2004)	Peran <i>Departemen SDM</i> terdiri dari empat dimensi dalam melaksanakan rekrutmen di perusahaan yang terdiri atas komitmen, fleksibilitas, kualitas, dan integrasi SDM.
4	(Silva & Syrett, 2006)	<i>Departemen SDM</i> berperan dalam proses perekrutan yang efektif untuk mendapatkan SDM terbaik dan mempunyai kemampuan dan keterampilannya khusus untuk melakukan pekerjaan yang sesuai bidang tugasnya.
5	(Boxall & Purcell, 2011)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk mendapatkan sumber daya yang kompeten dengan tidak melakukan perekrutan pekerja muda yang baru lulus sekolah atau hanya setelah beberapa tahun di pasar tenaga kerja.
6	(Pilbeam & Corbridge, 2010)	<i>Departemen SDM</i> berperan melakukan rekrutmen dan seleksi meluas untuk menarik kandidat yang sesuai dengan skill dan keterampilannya, menghilangkan kandidat yang tidak sesuai dan mengubah kandidat yang lulus seleksi menjadi karyawan yang efektif di perusahaan.
7	(Becker & Huselid, 2006)	<i>Departemen SDM</i> berperan melakukan rencana bisnis yang diharapkan perusahaan dengan berusaha untuk mengatasi berbagai masalah dengan perencanaan SDM yang baik dan memiliki program permintaan SDM yang unggul dan kompeten dengan baik.
8	(Armstrong, 2014)	<i>Departemen SDM</i> berperan menghubungkan perencanaan SDM ke perencanaan bisnis yang sesuai dengan kebutuhan dan memastikan bahwa orang-orang yang dibutuhkan ada dan akan mampu melakukan pekerjaan yang ditugaskan.
9	(Taylor, 2002)	Peran <i>Departemen SDM</i> mempersiapkan segala kebutuhan dalam proses rekrutment dari mulai kualifikasi kandidat, jabatan dan posisi yang diberikan, dan jumlah keperluan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan di masa sekarang dan masa depan.
10	(Farnham, 2010)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan perencanaan SDM untuk mendorong mengembangkan hubungan yang jelas dan eksplisit antara bisnis dan rencana SDM perusahaan dan mengintegrasikan keduanya secara lebih efektif.
11	(Wright et al., 2004)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan pengembangan strategi bisnis dalam perencanaan SDM dengan mengintegrasikan pandangan kualitatif tentang orang-orang yang kinerjanya merupakan inti dari strategi bisnis.
12	(Dainty et al., 2000)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan penghematan dan menambahkan staf yang kompeten ke perusahaan untuk melampaui target bisnis.
13	(Hunger & Thomas. L. Wheelen, 2004)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan penyesuaian SDM dengan mengintegrasikan tujuan perusahaan terhadap proses rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.
14	(Stoilkovska et al., 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan pelaksanaan rekrutmen dengan melihat kesetaraan gender, agama, golongan, ras, dan menolak diskriminasi. Pelaksanaan rekrutmen dilakukan dengan profesional dan memandang bahwa setiap individu berhak mendapatkan kesamaan hak dan kesempatan untuk bekerja di perusahaan.
15	(Bellionardi, 2013)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan sistem rekrutmen untuk mempekerjakan orang yang sesuai dan memacu daya saing antar perusahaan dengan analisis kebutuhan karyawan dan proses <i>selection</i> untuk mengidentifikasi kesesuaian kapabilitas, dan proses penentuan tempat sesuai jabatan.
16	(W, 2016)	<i>Departemen SDM</i> melakukan proses rekrutmen yang dimulai dari job

		analysis, manpower planning, dan proses rekrutmen & seleksi. Analisis jabatan akan menjadi dasar pengambilan keputusan untuk menentukan kebutuhan kapasitas dan karakteristik calon karyawan yang akan direkrut sesuai dengan pencapaian target pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan.
17	(Elvis Selase, 2018) aphu	Peran <i>Departemen SDM</i> menetapkan kriteria rekrutmen dan seleksi untuk mencari SDM yang terbaik dan mampu beradaptasi dengan kondisi bisnis yang berubah dengan cepat.
18	(Hsu & Leat, 2000)	Peran <i>Departemen SDM</i> menetapkan kebijakan SDM yang diintegrasikan dengan strategi bisnis perusahaan untuk memperoleh kandidat yang sesuai dengan keperluan bisnis perusahaan.
19	(DeVaro, 2016)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan pemilihan dalam melakukan rekrutmen internal ataupun eksternal yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Rekrutmen internal bisa dilakukan jika SDM yang ada mampu mengisi kebutuhan pekerjaan. Rekrutmen eksternal mampu mendapatkan kandidat dan melamar pekerjaan dari manajemen kompensasi, reputasi perusahaan dan peluang karier.
20	(Khalid & Tariq, 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan sejumlah seleksi ketat untuk menyeleksi kandidat sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan bisnis perusahaan serta membangun reputasi bisnis untuk meningkatkan popularitas di pasar tenaga kerja.
21	(Tong, 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan proses analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan revisi desain pekerjaan. Selain itu dapat menghasilkan prosedur standar baru untuk jenis pekerjaan yang akan dilakukan kandidat dalam proses rekrutmen serta memutuskan sumber perekrutan mana yang akan digunakan untuk mengisi posisi pekerjaan tersebut.
22	(Louw, 2013)	Peran <i>Departemen SDM</i> melakukan rekrutmen untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan mengutamakan akses informasi dan kemudahan kandidat dalam memperoleh informasi lowongan kerja secara online. Proses rekrutmen akan memudahkan <i>Departemen SDM</i> untuk mengetahui profil pelamar secara cepat dan efektif.
23	(Melanthiou et al., 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> dapat melakukan perekrutan berbasis media sosial dengan memberikan akses informasi yang luas bagi calon pelamar untuk mencari informasi lowongan kerja. HRD harus merumuskan e-recruitment yang efektif dan tepat guna untuk kebutuhan perusahaan.
24	(Kumar et al., 2010)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan rekrutmen on-line yang meningkatkan kinerja proses perekrutan karyawan. Perekrutan secara on-line dapat meningkatkan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan SDM.
25	(Potale et.al, 2016)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan rekrutmen yang efektif dan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas kerja. Melakukan proses rekrutmen yang dilakukan sesuai dengan tahapannya dan memperhatikan objektivitas perekrutan guna mendapatkan orang-orang terbaik.
26	(Gamage, 2014)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan rekrutmen yang tepat dapat meningkatkan kinerja bisnis. Praktik baik dalam merekrut SDM dalam meningkatkan motivasi, komitmen, keterlibatan karyawan dalam proses bisnis, inovasi produk, dan kinerja keuangan akan dapat dipenuhi melalui proses rekrutmen yang tepat.



27	(Setiani, 2013)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan proses rekrutmen yang efektif mampu mendapatkan kandidat sesuai dengan kompetensi dan skill yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses rekrutmen harus dirumuskan dengan melihat kebutuhan bisnis perusahaan.
28	(Shafique, 2012)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan rekrutmen yang melihat kebutuhan dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Strategi dalam melakukan rekrutmen akan mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mendapatkan SDM yang unggul dan nilai kompetitif.
29	(Yullyanti, 2009)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan recruitment dengan cara proses <i>selection</i> yang tepat untuk menganalisis dan mengidentifikasi kompetensi pelamar dengan posisi pekerjaan.
30	(Nadda et al., 2017)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat merencanakan pelatihan untuk menyesuaikan perubahan dalam struktur perusahaan dan strategi serta pelatihan kepada karyawan yang baru direkrut, berkolaborasi dengan perusahaan melalui proses outsourcing yang lebih baik.
31	(Aher & Giri, 2018)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan proses <i>recruitment</i> secara obyektif dan mendapatkan kandidat yang memiliki ide-ide inovatif yang keahliannya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.
32	(Ofori & Aryeetey, 2011)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif sebagai faktor kunci pintu masuk SDM dengan teknologi informasi sebagai keterampilan terpenting dilanjutkan oleh, keterampilan <i>written communication</i> , keterampilan komunikasi lisan, keterampilan numerikal, disiplin diri dan kepercayaan diri.
33	(Starineca, 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan proses pengujian dan penyaringan secara bertahap baik secara langsung maupun tidak langsung dan dapat mengestimasi kualitas calon karyawan guna mendapatkan SDM yang unggul dan berkualitas.
34	(Kundu et al., 2015)	<i>Departemen SDM</i> untuk dapat menyiapkan metode perekrutan dan seleksi yang dipraktikkan melalui metode rekrutmen berbasis internet, menekankan pada tes tertulis, wawancara umum dan tes pada keterampilan khusus, psikologi dan wawancara teknis.
35	(Harky, 2018)	<i>Departemen SDM</i> berperan untuk dapat melakukan rekrutmen dan seleksi kandidat yang memiliki ketrampilan yang harus dipenuhi kualifikasi dari pekerjaan yang ada dan mencari SDM yang bertanggung jawab dan berkualitas guna mencapai tujuan perusahaan.
36	(Ahmed & Adams, 2010)	<i>Departemen SDM</i> berperan untuk dapat melaksanakan rekrutmen dalam lima tahap yaitu mengidentifikasi daftar praktik terbaik perekrutan, melakukan pencarian online, meninjau perekrutan Web, menganalisis dan melakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan SDM yang dibutuhkan.
37	(Holm, 2012)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk mendapatkan karyawan yang memiliki unggul dengan mencari kandidat potensial berdasarkan wilayah untuk beberapa posisi tertentu.
38	(König et al., 2011)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat berpikir tentang prosedur seleksi berdasarkan pendekatan dapat mengungkapkan pengalaman kerja di masa lalu kandidat dan secara aktif mengawasi proses seleksi yang objektif untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dan unggul.
39	(Campbell, 2012)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat menentukan apakah karyawan dipilih melalui proses yang menyeleksi pada penyelarasan preferensi

		mereka dengan tujuan perusahaan daripada menggunakan keputusan yang tidak objektif dari otoritas perusahaan.
40	(Mathis & Jackson, 2009)	Peran HRD adalah memastikan proses rekrutmen menghasilkan pelamar yang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan suatu perusahaan. HRD mampu merumuskan kebutuhan SDM yang meliputi kebutuhan kualifikasi dan kompetensi.
41	(Riaz & Siddiqui, 2020)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat membuat Kebijakan HRM termasuk Rekrutmen & Seleksi, Penilaian Kinerja, dan Kompensasi & Penghargaan. Recruitment & Selection dan Performance Appraisal & Management berpengaruh signifikan dalam menghasilkan SDM yang unggul.
42	(Sparrow, 2007)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat menyesuaikan kebijakan dan praktik baik dalam proses rekrutmen karyawan melalui wawancara kepada kandidat agar dapat menemukan karyawan yang dibutuhkan.
43	(Hsu & Leat, 2000)	Peran Departemen SDM untuk dapat menyelaraskan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia diintegrasikan melalui strategi perusahaan dan ikut andil dalam pengambilan suatu keputusan mengenai rekrutmen dan seleksi, perluasan / pengurangan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan
44	(Russell & Brannan, 2016)	Peran Departemen SDM untuk dapat memberikan branding melalui praktik rekrutmen, seleksi dan integrasi. Makalah ini menunjukkan pentingnya melihat branding pemberi kerja sebagai alat manajemen dalam hal penguatan budaya dan representasi simbolik di tempat kerja.
45	(Jepsen & Grob, 2015)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat menyusun kerangka rekrutmen berkelanjutan dan praktik seleksi keberlanjutan lingkungan, ekonomi dan sosial yang spesifik dalam perekrutan karyawan untuk mendapatkan SDM yang unggul.
46	(Raveendra et al., 2020)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat menerapkan teknologi Artificial Intelligence (AI) untuk membantu dan mempercepat proses rekrutmen dan seleksi. AI menawarkan solusi potensial kepada manajer rekrutmen dalam mengoptimalkan proses rekrutmen dan seleksi dan mampu meneukan kandidat karyawan yang kompeten dan dibutuhkan.
47	(Ramkumar & Rajini, 2019)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat meningkatkan peran internet dalam menghadirkan peluang baru bagi perusahaan untuk menciptakan era baru rekrutmen menggunakan kekuatan teknologi untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan.
48	(George, 2019)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat memastikan proses Manajemen SDM (HRM) dalam perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pengembangan profesional, penilaian kinerja, dan kompensasi.
49	(Sarpong, 2019)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat menjelajahi praktik pencarian dalam prosedur perekrutan pencari kerja dan profesional dengan cara menginformasikan kebijakan dan praktik perekrutan dan seleksi dan dapat menghilangkan kekhawatiran para pencari kerja tentang keberpihakan dan transparansi proses rekrutmen dan seleksi.
50	(Posthumus et al., 2017)	Peran <i>Departemen SDM</i> untuk dapat melakukan pengembangan algoritme penelusuran otomatis pada perekrutan karyawan berpotensi besar dengan karakteristik seperti kecerdasan dan ketangkasan, kemampuan untuk mengelola diri sendiri, kesiapan dan kemampuan untuk tampil di berbagai lingkungan (adaptabilitas), cerdas dan pandai (efisiensi), serta memiliki kemampuan untuk bertahan dalam situasi yang

	bergejolak.
--	-------------

## SIMPULAN

Tujuan dari prosedur rekrutmen adalah untuk menarik kandidat yang benar-benar cocok dan dengan memeriksa kesesuaian kandidat dengan posisi kerja yang dibutuhkan. Departemen SDM memiliki peran dalam perencanaan melakukan rekrutmen dan seleksi SDM yang dibutuhkan. Hasil kajian literatur ini menjelaskan Departemen SDM memiliki peran dalam merumuskan dan menentukan sumber, metode, dan tahapan rekrutmen. Departemen SDM memiliki peran dalam proses penentuan strategi rekrutmen sesuai pada perencanaan tenaga kerja. Departemen SDM memiliki peran penting dalam menentukan strategi rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan SDM. Keberhasilan Departemen SDM dalam penerapan manajemen SDM harus diawali dengan strategi rekrutmen agar dapat memperoleh calon yang unggul dan kompetitif. Beberapa hasil kajian menjelaskan mengenai perkembangan teknologi informasi di era modern ini, maka Departemen SDM diharapkan dapat membuat sistem rekrutmen secara *online* agar dapat memperluas dan meningkatkan akses informasi kepada calon pelamar pekerjaan. Selain itu, dalam proses perekrutan harus memperhatikan kesetaraan untuk memberikan kesempatan kepada semua orang sehingga tidak terjadi diskriminasi dan dapat mendapatkan karyawan yang unggul sehingga dapat mempercepat mencapai tujuan perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adeola, M. M., & Adebisi, S. O. (2017). Employee Motivation, Recruitment Practices and Banks Performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4(2), 70–94. <https://doi.org/10.1515/ijek-2016-0015>
- Aher, D., & Giri, G. . (2018). A study of recruitment and selection process with special reference to manufacturing industries in PIMPRI-CHINCHWAD MIDC. 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.16962/EAPJHRMOB/issn>.
- Ahmed, S., & Adams, A. (2010). Web Recruiting in Government Organizations. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 653–670. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330406>
- Anyim, F. C., Ekwoaba, J. O., & Anthony, I. D. (2012). The role of human resource planning in recruitment and selection process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(August), 234–247.
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management. *Kogan Page Limited*, 409–439.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bellionardi, A. R. K. (2013). MODEL ANALISIS PEREKRUTAN DAN SELEKSI KARYAWAN DI PT. SEMARANG AUTOCOMP MANUFACTURING INDONESIA (SAMI). *MODEL ANALISIS PEREKRUTAN DAN SELEKSI KARYAWAN DI PT. SEMARANG AUTOCOMP MANUFACTURING INDONESIA (SAMI)*, 53(1), 1–22.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and Human Resource Management: Third Edition (Management, Work and Organisations). In *Palgrave Macmillan*.
- Brannick, M. T., Brannick, J. P., & Levine, E. L. (1992). Job analysis, personnel selection, and the ADA. *Human Resource Management Review*, 2(3), 171–182. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(92\)90010-N](https://doi.org/10.1016/1053-4822(92)90010-N)
- Campbell, D. (2012). Employee Selection as a Control System. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 931–966. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00457.x>
- Dainty, A. R. J., Neale, R. H., & Bagilhole, B. M. (2000). Comparison of men's and women's careers in U.K. construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 126(3), 110–115. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2000\)126:3\(110\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2000)126:3(110))
- Dessler, G., & Al Ariss, A. (2012). *Human Resource Management*.

- DeVaro, J. (2016). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, 237–243. <https://doi.org/10.15185/izawol.237.v2>
- Elvis Selase, A. (2018). *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. volume 8*, 283–296. <https://doi.org/10.5296/jpag.v8i3.13637>
- Farnham, D. (2010). Human resource management and its external contexts. *Human Resource Management in Context*, 1–571.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37–52.
- George, V. (2019). The Role of Human Resource Planning in the Human Resource Network. *International Journal of Creative Research Thoughts*, August, 1–10.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41, 401–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>
- Harky, Y. F. M. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 393–401. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/422>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). Strategic management: An integrated approach. In *Strategic Management An Integrated Approach*.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift F&#252;r Personalforschung*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- Hsu, Y. R., & Leat, M. (2000). A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 413–435. <https://doi.org/10.1080/095851900339936>
- Hunger, D., & Thomas. L. Wheelen. (2004). Essentials of Strategic Project Management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 93–103.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160–178. <https://doi.org/10.1177/0973408215588250>
- Kemenseg, H. (2019). SDM Unggul Menjadi Prioritas Utama Jokowi. *Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/dari-istana/sdm-unggul-menjadi-prioritas-utama-jokowi>
- Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of Employer Brand on Selection and Recruitment Process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 58–63.
- König, C. J., Jöri, E., & Knüsel, P. (2011). The Amazing Diversity of Thought: A Qualitative Study on How Human Resource Practitioners Perceive Selection Procedures. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 437–452. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9199-9>
- Kumar, N., Garg, P., & Pvt, A. C. S. (2010). Impact of Online - Recruitment On Recruitment Performance. *International Journal of Education and Research*, 6(4), 327–336.
- Kundu, S. C., Rattan, D., Sheera, V. P., & Gahlawat, N. (2015). Recruitment and Selection Techniques used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 4(4), 40–50. <https://doi.org/10.21863/johb/2015.4.4.022>
- Louw, G. J. (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.319>
- Mangaleswaran, T., & Kirushanthan, K. (2015). Job Description and Job Specification: A Study of Selected Organizations in Sri Lanka. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 41(1), 30–36.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). Human resource management = manajemen sumber daya manusia. In *Salemba Empat*.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20, 31–49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Nadda, V., Rafiq, Z., & Tyagi, P. (2017). Effectiveness and Challenges of Recruitment process outsourcing (RPO) in the Indian Hotel Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 1–27.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45–60. <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n3p45>
- Padgul, A. V., & Patil, R. N. (2019). The role of human resource planning in recruitment and selection. *International Journal of Scientific Research and Review*, 07(06), 874–881.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). People Resourcing and Talent Planning: HRM in practice. *Financial Times Press*, 1–624.
- Posthumus, J., Santora, J. C., & Bozer, G. (2017). How can HR practitioners complement search algorithms in recruitment of high potentials? *Strategic HR Review*, 16(3), 150–152. <https://doi.org/10.1108/shr-09-2016-0086>
- Potale et.al. (2016). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulutgo. *Rekrutmen*, 16(04), 453–464.
- Ramkumar, A., & Rajini, G. (2019). Innovative way of using human resource portals for e-recruitment and selection. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 401–408.
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404–4407. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.9086>
- Riaz, I., & Siddiqui, D. A. (2020). The Effect of HR Policies on CSR: The Complementary Role of HRM Effectiveness. *SSRN Electronic Journal*, 1–32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683337>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Sarpong, S. (2019). The challenges of job hunting and recruitment in Ghana: Opportunity for improvement. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 35–42. <https://doi.org/10.1002/joe.21921>
- Setiani, B. (2013). Kajian sumber daya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan. *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1), 38–44.
- Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21 st century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 887–901.
- Silva, C. N., & Syrett, S. (2006). Governing Lisbon: Evolving forms of city governance. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(1), 98–119. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2006.00646.x>
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845–867. <https://doi.org/10.1080/09585190701249164>
- Starineca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 27(1), 58–63. <https://doi.org/10.1515/eb-2015-0009>
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities In The Recruitment And Selection Process Of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281–292. <https://doi.org/DOL:> ,

- Taylor, S. (2002). *People Resourcing*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tong, L. (2015). Nestle Employee Recruitment Research. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6(No. 4), 1–12.
- Ulrich, Dave & Bronbank, W. (2005). Mapping the HR value proposition. *The HR Value Proposition*.
- W, C. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 05(02), 1–5. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000173>
- Wright, P., Snell, S., & Jacobsen, P. (2004). Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In. *CAHRS Working Paper Series*, 27, 3–22.
- Yullyanti, E. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai*, 16(1996), 131–139.