JURNAL MSDM
Manajemen Sumber Daya Manusia
ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

PERAN REKRUTMEN DAN SELEKSI DALAM MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN : SEBUAH SINTESIS LITERATUR REVIEW

Azzam Mujahiddin Assiyaky[1], Azwar[2]
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
e-mail: assiyaky@gmail.com

ABSTRAK

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang strategis karena kualitas tenaga kerja yang diperoleh organisasi sangat menentukan kemampuannya mencapai tujuan. Artikel ini bertujuan mensintesis lima belas sumber untuk mengidentifikasi konsep, proses, faktor penentu, serta temuan yang dilaporkan mengenai rekrutmen dan seleksi beserta keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian menggunakan studi literatur terintegrasi dengan mengekstraksi informasi bibliografis, tujuan, metode, fokus utama, dan temuan dari lima belas artikel jurnal nasional yang terbit pada tahun 2008 hingga 2024, kemudian melakukan sintesis tematik secara deskriptif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan proses berurutan yang saling terkait: kualitas perencanaan, sumber, dan metode rekrutmen menentukan kualitas kumpulan pelamar, sedangkan ketepatan prosedur, pelaku, dan instrumen seleksi menentukan diperolehnya karyawan yang kompeten. Penelitian empiris yang dikaji melaporkan pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja, baik secara langsung, tidak langsung melalui seleksi, maupun simultan, dengan variabel yang dominan berbeda antarkonteks. Teknologi informasi, sistem informasi manajemen, dan media sosial memperluas jangkauan serta efisiensi rekrutmen, tetapi menimbulkan tantangan terkait bias, privasi, dan keamanan data. Temuan merupakan pola dari lima belas sumber dan bukan ukuran sebab-akibat kuantitatif yang seragam.

Kata kunci: rekrutmen, seleksi, manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan, tinjauan literatur.

ABSTRACT

Recruitment and selection are two strategic functions of human resource management (HRM) because the quality of the workforce an organization obtains largely determines its ability to achieve its goals. This article synthesizes fifteen sources to identify the concepts, processes, determining factors, and reported findings on recruitment and selection, as well as their relationship with employee performance. An integrated literature study was conducted by extracting bibliographic information, objectives, methods, main focuses, and findings from fifteen national journal articles published between 2008 and 2024, followed by descriptive thematic synthesis. The synthesis indicates that recruitment and selection are sequential but interrelated processes: the quality of recruitment planning, sourcing, and methods shapes the quality of the candidate pool, while the accuracy of selection procedures, actors, and instruments determines whether competent employees are obtained. The empirical studies reviewed report effects of recruitment and selection on performance, whether direct, indirect through selection, or simultaneous, with different dominant variables across contexts. Information technology, management information systems, and social media broaden the reach and efficiency of recruitment, but raise challenges related to bias, privacy, and data security. The findings represent patterns within the fifteen reviewed sources rather than uniform quantitative causal estimates.

Keywords*: recruitment, selection, human resource management, employee performance, literature review.*

ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menjadi unsur paling menentukan dalam pengelolaan organisasi karena manusia merupakan pihak yang menjalankan proses dan mencapai tujuan organisasi. Setiani (2013) menyebut SDM sebagai aset paling berharga yang dimiliki organisasi, sedangkan Arifin (2022) menegaskan bahwa SDM memiliki dimensi pengetahuan, keterampilan, sikap, minat, dan motivasi yang tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh mesin maupun sistem otomatis. Agar produktivitas dan daya saing terjaga, organisasi membutuhkan karyawan yang sesuai dengan prinsip *the right man in the right place*, yaitu penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi (Setiani, 2013).

Langkah awal untuk mewujudkan prinsip tersebut adalah rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Setiani (2013) dan Mulyati (2018) memandang rekrutmen sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan sesuai kebutuhan organisasi. Setelah pelamar terkumpul, seleksi dilakukan untuk memutuskan pelamar yang paling layak diterima berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kesesuaian dengan kebutuhan jabatan (Nuryanta, 2008; Mulyati, 2018). Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan fungsi yang menghubungkan perencanaan SDM dengan kinerja organisasi.

Dalam praktiknya, persoalan yang dihadapi organisasi tidak sederhana. Kharisma and Wening (2023) menyoroti kendala seperti keterbatasan anggaran, proses rekrutmen yang masih manual, metode yang tidak tepat sasaran, uraian lowongan yang tidak spesifik, serta potensi nepotisme dan bias dalam seleksi. Di sisi lain, perkembangan teknologi mengubah lanskap rekrutmen. Zaky (2021) dan Kusuma (2024) membahas penggunaan sistem manajemen kandidat, sistem informasi manajemen, analitik data, dan kecerdasan buatan, sedangkan Husna *et al.* (2021) menunjukkan pemanfaatan media sosial untuk rekrutmen pada masa pandemi Covid-19. Teknologi tersebut menawarkan efisiensi, tetapi juga menghadirkan tantangan terkait keadilan, transparansi, dan keamanan data.

Hubungan antara rekrutmen, seleksi, dan kinerja karyawan juga menjadi pola yang muncul dalam sumber-sumber yang dianalisis. Yullyanti (2011) melaporkan bahwa rekrutmen memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui seleksi, sedangkan Aziz, Maarif and Sukmawati (2017) menemukan pengaruh langsung maupun tidak langsung. Savitri, Tarigan and Yasra (2013), Hindriari (2018), Murniwati (2022), dan Nuryana *et al.* (2023) melaporkan pengaruh signifikan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja secara parsial maupun simultan, sementara Pratiwi *et al.* (2024) menempatkan rekrutmen sebagai faktor yang paling krusial. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan perlunya kajian yang mensintesis berbagai perspektif secara menyeluruh.

Berdasarkan kondisi tersebut, sintesis terhadap lima belas sumber diperlukan untuk melihat pola yang berulang maupun perbedaan dalam kajian rekrutmen dan seleksi. Sintesis ini tidak dimaksudkan untuk menyamakan seluruh temuan sebagai ukuran kuantitatif, karena sumber yang dianalisis menggunakan desain dan pendekatan yang berbeda, mulai dari kajian

konseptual, studi literatur, hingga penelitian kuantitatif. Tujuan artikel ini adalah memetakan konsep, proses, sumber, metode, faktor penentu, peran teknologi informasi, serta temuan utama lima belas sumber mengenai rekrutmen dan seleksi, kemudian mengintegrasikannya menjadi gambaran mengenai keterkaitan keduanya dengan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur terintegrasi dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Lima belas artikel jurnal nasional yang terbit antara tahun 2008 hingga 2024 diperlakukan sebagai unit analisis. Sumber mencakup kajian konseptual, studi literatur, systematic literature review, serta penelitian kuantitatif pada berbagai organisasi, antara lain Sekretariat Jenderal ESDM, PT INALUM, PT SIIX Electronics Indonesia, PT Boga Lestari Sentosa, PT Telkom Indonesia, PT Inka Mutiara Mas Cisaga, dan Universitas MH Thamrin.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan membaca dan mengidentifikasi informasi bibliografis serta substansi utama dari setiap sumber. Tahap pertama berfokus pada identifikasi judul, penulis, tahun, dan konteks kajian. Tahap berikutnya menelusuri tujuan penelitian, pendekatan atau metode, variabel atau fokus, serta temuan yang dilaporkan. Kriteria pemilihan sumber meliputi relevansi dengan topik rekrutmen, seleksi, perencanaan SDM, teknologi informasi dalam rekrutmen, dan kinerja karyawan, kejelasan metodologi, serta ketersediaan teks lengkap.

Pada tahap sintesis, tema yang memiliki kemunculan berulang dikelompokkan untuk melihat pola umum. Tema tersebut mencakup konsep rekrutmen, tujuan dan proses rekrutmen, sumber dan metode rekrutmen, kendala dan faktor yang memengaruhi rekrutmen, konsep dan metode seleksi, teknologi informasi dan media sosial, serta pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Sumber konseptual, kualitatif, literature review, systematic literature review, dan kuantitatif tetap diperlakukan sesuai karakter metode masing-masing.

Analisis dilakukan secara deskriptif-tematik. Artinya, temuan tidak dihitung menjadi ukuran efek gabungan, melainkan dibandingkan berdasarkan tema dan arah pembahasannya. Cara ini digunakan karena kelima belas sumber memiliki desain yang berbeda dan tidak seluruhnya menyediakan data kuantitatif yang dapat disetarakan. Oleh karena itu, kesimpulan artikel berfokus pada pola literatur dan hubungan antartema yang dilaporkan oleh sumber.

Untuk menjaga keterlacakan sumber, hasil ekstraksi diringkas dalam tabel yang memuat penulis atau tahun, judul, tujuan, metode, fokus utama, dan temuan utama. Tabel tersebut kemudian menjadi dasar untuk pembahasan tematik. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan sintesis, yaitu menggambarkan kecenderungan literatur tanpa mengubah temuan asli menjadi klaim kuantitatif yang lebih luas daripada dukungan sumber.

PEMBAHASAN

Hasil sintesis menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi bekerja sebagai rangkaian proses yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penentuan sumber dan metode, penyaringan pelamar, hingga keputusan penerimaan. Konsep, sumber, metode, dan

kendala rekrutmen serta tahapan dan alat seleksi merupakan tema yang konsisten dibahas. Literatur yang lebih baru memperluas fokus pada sistem informasi manajemen, media sosial, dan analitik data, sedangkan penelitian empiris mengaitkan rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan. Perbedaan desain penelitian perlu diperhatikan sehingga temuan tidak diperlakukan sebagai ukuran kuantitatif yang seragam.

1.1. Sintesis tentang Rekrutmen dan Seleksi

No	Penulis/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Variabel/ Fokus Utama	Temuan Utama
1	Nuryanta (2008)	Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)	Membahas rekrutmen dan seleksi sebagai bagian pengelolaan SDM.	Konseptual/literatur.	Definisi; sumber; kendala; langkah seleksi; standar alat seleksi.	Seleksi mencakup delapan langkah; alat seleksi perlu memenuhi relevansi, reliabilitas, validitas, dan keadilan.
2	Yullyanti (2011)	Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai	Menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai.	Kuantitatif; Structural Equation Modeling (SEM); Sekretariat Jenderal ESDM.	Rekrutmen; seleksi; kinerja pegawai.	Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi; seleksi berpengaruh terhadap kinerja; rekrutmen memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui seleksi.
3	Setiani (2013)	Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan	Mengkaji SDM dalam proses rekrutmen tenaga kerja.	Konseptual/literatur.	Konsep, tujuan, proses, sumber, dan faktor yang memengaruhi rekrutmen.	Rekrutmen memiliki tujuan, proses, sumber internal-eksternal, serta faktor organisasional dan eksternal yang memengaruhi efektivitasnya.
4	Savitri, Tarigan & Yasra (2013)	Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT SIIX Electronics Indonesia)	Menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja, faktor dominan, dan kendala.	Kuantitatif; kuesioner; regresi linier berganda; 87 responden.	Rekrutmen; seleksi; kinerja; kendala internal-eksternal.	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; seleksi merupakan variabel paling dominan.
5	Aziz, Maarif & Sukmawati (2017)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja	Menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja.	Kuantitatif; SEM; PT INALUM.	Rekrutmen; seleksi; kinerja.	Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi, seleksi berpengaruh terhadap kinerja, dan rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja.
6	Mulyati (2018)	Rekrutmen dan Seleksi Pegawai	Membahas konsep rekrutmen dan seleksi pegawai.	Konseptual/literatur.	Sumber internal dan eksternal; metode rekrutmen; seleksi.	Sumber internal menekan biaya dan waktu tetapi berpotensi konflik promosi; sumber eksternal membuka sistem kerja baru.

No	Penulis/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Variabel/ Fokus Utama	Temuan Utama
7	Hindriari (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Boga Lestari Sentosa	Menguji pengaruh parsial dan simultan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja.	Kuantitatif deskriptif-verifikatif; regresi linier berganda; 69 karyawan.	Rekrutmen; seleksi; kinerja karyawan.	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan; seleksi menunjukkan korelasi lebih kuat.
8	Zaky (2021)	Penerapan Teknologi Informasi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia	Mengkaji penerapan teknologi informasi dalam rekrutmen dan seleksi.	Studi literatur.	Sistem manajemen kandidat; media sosial; analitik data; AI; wawancara video.	Teknologi meningkatkan efisiensi dan jangkauan, tetapi berisiko menimbulkan bias, masalah privasi, dan keamanan data.
9	Husna et al. (2021)	Efektivitas Metode Rekrutmen Melalui Media Sosial	Mengetahui penerapan dan efektivitas rekrutmen melalui media sosial pada masa pandemi Covid-19.	Studi kepustakaan dan observasi; PT Es Teh Indonesia Makmur.	E-recruitment; media sosial; rekrutmen offline.	Rekrutmen elektronik meningkatkan jumlah pelamar kompeten dan membuat perusahaan lebih dikenal; lowongan dibuka di lebih dari 150 gerai dalam kurang dari satu tahun.
10	Arifin (2022)	Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan SDM Unggul	Mengkaji peran departemen SDM dalam perencanaan, rekrutmen, dan seleksi.	Kajian literatur terhadap 50 artikel (2000-2020).	Perencanaan SDM; sumber kandidat; metode; tahapan seleksi.	Departemen SDM berperan merumuskan kebutuhan, sumber, metode, dan tahapan seleksi untuk memperoleh SDM unggul.
11	Murniwati (2022)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan	Menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif; kuesioner; regresi sederhana dan berganda; 56 responden.	Rekrutmen; seleksi; kinerja karyawan (Universitas MH Thamrin).	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan; R Square 0,908.
12	Kharisma & Wening (2023)	Peran Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematik	Mengkaji peran rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.	Systematic literature review.	Efektivitas rekrutmen; metode seleksi; kinerja.	Rekrutmen tidak efektif banyak disebabkan nepotisme, proses manual, dan job posting tidak spesifik; seleksi yang adil dan objektif krusial bagi kinerja.
13	Nuryana et al. (2023)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT Inka Mutiara Mas Cisaga Kab. Ciamis)	Menguji pengaruh rekrutmen, seleksi, dan keduanya terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif deskriptif-verifikatif; kuesioner; sampel 76 dari 306 karyawan.	Rekrutmen; seleksi; kinerja karyawan.	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan; rekrutmen dan seleksi dinilai baik hingga sangat baik.

No	Penulis/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Variabel/ Fokus Utama	Temuan Utama
14	Kusuma (2024)	Implementasi Sistem Informasi Manajemen untuk Optimalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia	Mengkaji optimalisasi rekrutmen dan seleksi melalui sistem informasi manajemen.	Kajian literatur dan studi kasus implementasi SIM.	SIM; otomatisasi penyaringan; analitik data; resistensi perubahan.	Implementasi SIM menurunkan waktu pengisian posisi hingga 30% dan meningkatkan kualitas kandidat, tetapi menghadapi resistensi dan kebutuhan pelatihan.
15	Pratiwi et al. (2024)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia	Mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, dan keduanya terhadap kinerja karyawan.	Deskriptif kualitatif; data sekunder dari literatur.	Rekrutmen; seleksi; kinerja; penempatan.	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja; rekrutmen disebut sebagai faktor paling krusial.

1.2. Konsep dan Kedudukan Rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mencakup aktivitas yang saling terkait, meliputi perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan bekerja, perekrutan dan pengembangan SDM, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hingga hubungan tenaga kerja (Mathis & Jackson dalam Setiani, 2013). Di antara aktivitas tersebut, rekrutmen menempati posisi awal yang menentukan karena menjadi pintu masuk bagi organisasi untuk memperoleh calon tenaga kerja.

Beberapa ahli mendefinisikan rekrutmen dengan penekanan yang saling melengkapi. Simamora menyebutnya sebagai aktivitas mencari dan memikat pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian, sedangkan Gomes menekankan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan (dalam Setiani, 2013). Schermerhorn menambahkan bahwa rekrutmen yang efektif membawa peluang pekerjaan kepada orang-orang yang kemampuannya memenuhi spesifikasi pekerjaan (dalam Setiani, 2013). Dessler dan Al Ariss menekankan pentingnya informasi yang sesuai tentang tugas dan karakteristik individu yang diperlukan agar manajer dapat menyesuaikan keterampilan dan kualifikasi yang dibutuhkan (dalam Arifin, 2022).

Dari berbagai definisi tersebut dapat disintesiskan bahwa rekrutmen adalah proses sistematis untuk mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan calon tenaga kerja dari dalam maupun luar organisasi agar tersedia kumpulan pelamar (*talent pool*) yang cukup besar dan berkualitas untuk diseleksi. Arifin (2022) menempatkan rekrutmen bukan sebagai kegiatan administratif pengumpulan lamaran, melainkan aktivitas strategis yang menghubungkan perencanaan SDM dengan pencapaian visi dan misi perusahaan.

1.3. Tujuan, Proses, dan Tahapan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Simamora mencakup tiga hal: memikat sekumpulan besar pelamar sehingga organisasi memiliki kesempatan lebih besar memilih calon terbaik,

ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

menghasilkan karyawan yang berkinerja baik dan bertahan lama (*post-hiring goals*), serta menimbulkan efek luberan (*spillover effect*) berupa citra positif organisasi di mata pelamar yang diterima maupun gagal (dalam Setiani, 2013). Tujuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan rekrutmen tidak hanya diukur dari jumlah pelamar, tetapi juga dari kualitas kesesuaian dan citra jangka panjang organisasi.

Proses rekrutmen umumnya dimulai dari identifikasi jabatan lowong dan perhitungan jumlah tenaga yang dibutuhkan, dilanjutkan dengan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, penentuan sumber kandidat, pemilihan metode, pemanggilan kandidat yang memenuhi syarat, penyaringan awal, hingga penawaran kerja (Setiani, 2013). Kusuma (2024) menambahkan bahwa pada organisasi modern tahapan tersebut banyak didukung sistem informasi manajemen, mulai dari analisis kebutuhan, pemilihan perangkat lunak rekrutmen, pengumuman lowongan daring, pengumpulan aplikasi digital, penyaringan awal berbasis algoritma, hingga komunikasi dengan kandidat melalui dasbor terpadu.

Kegiatan kunci rekrutmen menurut Schuler dan Jackson meliputi penentuan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang, perolehan informasi kondisi pasar tenaga kerja, penyusunan bahan dan program rekrutmen yang sistematis, pengumpulan calon yang memenuhi syarat, pencatatan kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber, serta tindak lanjut terhadap calon yang diterima maupun ditolak untuk mengevaluasi efektivitas rekrutmen (dalam Nuryanta, 2008; Kharisma & Wening, 2023). Seluruh kegiatan tersebut perlu dilaksanakan sesuai konteks hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

1.4. Sumber dan Metode Rekrutmen

Sumber rekrutmen dibedakan menjadi sumber internal dan eksternal. Sumber internal memanfaatkan karyawan yang ada melalui promosi, transfer, rotasi jabatan, atau pemanggilan kembali mantan karyawan, dengan metode seperti *job posting* dan penelusuran daftar keterampilan (Nuryanta, 2008; Mulyati, 2018). Kelebihannya antara lain biaya dan waktu rekrutmen yang lebih rendah, peningkatan moral kerja karena adanya peluang promosi, serta orientasi yang lebih singkat. Kelemahannya, sumber internal berpotensi menimbulkan konflik politik promosi dan kurang membuka masuknya sistem kerja baru ke dalam organisasi (Setiani, 2013; Mulyati, 2018).

Sumber eksternal diperoleh dari luar perusahaan, seperti kantor penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, referensi karyawan, serikat pekerja, iklan di media massa, rekrutmen kampus, hingga jasa agen rekrutmen atau *headhunter* untuk posisi manajerial (Setiani, 2013). Kelebihannya adalah perspektif dan sistem kerja baru yang segar bagi organisasi, sedangkan kelemahannya meliputi biaya yang lebih besar, waktu perekrutan yang lebih lama, serta orientasi dan induksi yang lebih intensif karena loyalitas kandidat belum teruji.

Dalam dua dekade terakhir, metode rekrutmen berkembang seiring kemajuan teknologi informasi. Zaky (2021) mengidentifikasi pemanfaatan sistem manajemen kandidat (*applicant*

ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

tracking system) untuk mengotomatisasi penyaringan berdasarkan pendidikan, pengalaman, dan keterampilan, media sosial untuk memperluas jangkauan pencarian, analitik data untuk memprediksi keberhasilan kandidat, serta kecerdasan buatan untuk menilai kesesuaian profil kandidat. Wawancara video sinkron maupun asinkron dan platform asesmen daring juga semakin banyak digunakan karena menghemat waktu dan biaya.

1.5. Kendala dan Faktor yang Memengaruhi Rekrutmen

Efektivitas rekrutmen dipengaruhi faktor organisasional dan eksternal. Faktor organisasional mencakup kebijakan kompensasi dan kesejahteraan, kebijakan promosi, kebijakan status karyawan, serta kebijakan sumber tenaga kerja yang boleh direkrut. Semakin kompetitif kompensasi dan semakin terbuka peluang promosi, semakin banyak pelamar serius yang tertarik. Faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja, kelangkaan keahlian yang dicari, reputasi perusahaan, serta perundang-undangan ketenagakerjaan (Setiani, 2013; Nuryanta, 2008).

Kendala rekrutmen menurut Siagian dikelompokkan menjadi tiga bentuk, yaitu kendala dari organisasi sendiri (kebijaksanaan promosi dari dalam, kebijakan imbalan, dan kewajiban menaati peraturan perundangan), kebiasaan pencari tenaga kerja (tenaga spesialis rekrutmen yang mempercepat proses tetapi berpotensi menimbulkan kesalahan perekrutan), serta faktor eksternal (tingkat pengangguran, kelangkaan keahlian, dan praktik rekrutmen pesaing) (dalam Nuryanta, 2008; Setiani, 2013). Kharisma and Wening (2023) menambahkan bahwa rekrutmen yang tidak efektif pada praktik kontemporer banyak disebabkan nepotisme, proses manual, tidak terpenuhinya target jumlah pelamar, metode yang tidak tepat sasaran, dan *job posting* yang tidak spesifik.

Temuan lapangan memperkuat pola tersebut. Savitri, Tarigan and Yasra (2013) pada PT SIIX Electronics Indonesia mengidentifikasi kendala internal berupa kecemburuan sosial, kurangnya komunikasi atasan-bawahan, kurangnya keterampilan, dan minimnya informasi tentang perusahaan, serta kendala eksternal berupa tawaran kerja dari perusahaan lain, masalah keluarga, dan pengaruh lingkungan. Dengan demikian, kendala rekrutmen dan seleksi bersumber dari kebijakan organisasi, praktik pelaksana, dan kondisi lingkungan sekaligus.

1.6. Konsep, Metode, dan Tahapan Seleksi

Seleksi merupakan kelanjutan rekrutmen dan menjadi tahap yang menentukan kualitas SDM yang akhirnya diterima. Menurut Umi Sukamti, seleksi adalah penetapan pelamar yang direkrut melalui pertimbangan persyaratan tertentu agar dapat diterima dan bekerja dengan baik, sedangkan Schuler dan Jackson mendefinisikannya sebagai proses mendapatkan dan menggunakan informasi pelamar untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima (dalam Nuryanta, 2008). Ofori dan Aryeetey menegaskan bahwa seleksi bukan sekadar memilih pelamar terbaik secara umum, melainkan yang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya paling sesuai dengan kebutuhan spesifik jabatan (dalam Arifin, 2022).

ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

Kasmir membedakan kriteria seleksi umum ke dalam pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, dan kepribadian (dalam Savitri, Tarigan and Yasra, 2013). Ajabar membedakan metode seleksi menjadi metode non-ilmiah, yang mengandalkan surat lamaran, ijazah, rekomendasi, dan kesan wawancara tanpa standar baku, dan metode ilmiah, yang dilaksanakan berdasarkan analisis cermat terhadap kebutuhan pekerjaan secara sistematis dan berorientasi pada prestasi (dalam Kharisma & Wening, 2023).

Siagian menguraikan delapan langkah seleksi, yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang dan referensi, evaluasi kesehatan, wawancara oleh calon atasan langsung, pengenalan pekerjaan, dan keputusan atas lamaran (dalam Nuryanta, 2008). Umi Sukamti menambahkan empat standar yang harus dipenuhi setiap alat seleksi, yaitu relevansi, reliabilitas, validitas, dan faktor keadilan (dalam Nuryanta, 2008). Keempat standar ini menunjukkan bahwa seleksi bukan hanya soal memilih, tetapi juga soal ketepatan alat ukur yang digunakan.

1.7. Teknologi Informasi, Media Sosial, dan E-Recruitment

Perkembangan teknologi informasi mengubah praktik rekrutmen dan seleksi secara mendasar. Kusuma (2024) menemukan bahwa implementasi sistem informasi manajemen (SIM) dalam rekrutmen dapat mengurangi waktu pengisian posisi kosong hingga 30 persen melalui otomatisasi penyaringan dan penjadwalan wawancara, sekaligus meningkatkan kualitas kandidat melalui analitik data. Namun, implementasi SIM menghadapi resistensi terhadap perubahan dan kebutuhan pelatihan, sehingga perlu disertai komunikasi yang efektif, pelatihan berkelanjutan, dan pelibatan karyawan dalam perencanaan sistem baru.

Pemanfaatan media sosial sebagai sarana rekrutmen ditunjukkan oleh Husna *et al.* (2021) melalui studi kepustakaan dan observasi pada PT Es Teh Indonesia Makmur. Sumber tersebut melaporkan bahwa rekrutmen elektronik dinilai tepat digunakan pada masa pandemi Covid-19, meningkatkan jumlah pelamar yang kompeten, dan membuat perusahaan lebih dikenal sehingga mampu membuka lowongan di lebih dari 150 gerai dalam waktu kurang dari satu tahun. Temuan ini sejalan dengan Zaky (2021) yang menempatkan media sosial sebagai sarana memperluas jangkauan pencarian kandidat, sekaligus memperlihatkan bahwa rekrutmen daring berkaitan dengan citra organisasi di mata pelamar.

Meskipun demikian, Zaky (2021) menekankan bahwa sistem manajemen kandidat, analitik data, dan kecerdasan buatan dapat membantu mengurangi bias dengan menghilangkan faktor yang tidak relevan dari pertimbangan seleksi, tetapi juga berisiko menciptakan bias baru apabila algoritma dilatih menggunakan data historis yang tidak representatif. Penggunaan media sosial dan platform daring juga memunculkan kekhawatiran privasi dan keamanan data kandidat. Karena itu, teknologi perlu dibaca sebagai bagian dari sistem rekrutmen dan seleksi yang memenuhi standar privasi, transparan, dan tidak mendiskriminasi berdasarkan gender, usia, ras, maupun latar belakang lainnya (Zaky, 2021; Kharisma & Wening, 2023).

ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

1.8. Rekrutmen, Seleksi, dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara rekrutmen, seleksi, dan kinerja karyawan menjadi tema empiris yang paling banyak muncul dalam lima belas sumber. Berdasarkan Tabel pada subbab 3.1, terdapat tiga pola hubungan. Pertama, pola tidak langsung, yaitu rekrutmen memengaruhi kinerja melalui seleksi sebagai variabel mediasi (Yullyanti, 2011). Kedua, pola langsung sekaligus tidak langsung, yaitu rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi, seleksi berpengaruh terhadap kinerja, dan rekrutmen juga berpengaruh langsung terhadap kinerja (Aziz, Maarif and Sukmawati, 2017). Ketiga, pola pengaruh parsial dan simultan pada organisasi bisnis maupun lembaga pendidikan.

Pada pola ketiga, Savitri, Tarigan and Yasra (2013) melaporkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada PT SIIX Electronics Indonesia dengan seleksi sebagai variabel paling dominan. Hindriari (2018) pada PT Boga Lestari Sentosa juga menemukan pengaruh parsial dan simultan yang signifikan, dengan seleksi menunjukkan korelasi lebih kuat daripada rekrutmen. Murniwati (2022) pada Universitas MH Thamrin melaporkan pengaruh parsial dan simultan yang signifikan dengan nilai R Square 0,908 dan korelasi seleksi (0,921) yang lebih tinggi daripada rekrutmen (0,904). Sebaliknya, Nuryana *et al.* (2023) pada PT Inka Mutiara Mas Cisaga melaporkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan dengan nilai t rekrutmen (9,850) lebih besar daripada seleksi (7,429).

Pratiwi *et al.* (2024) pada PT Telkom Indonesia menyimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja dan menyebut rekrutmen sebagai faktor yang paling krusial. Perlu dicatat bahwa sumber tersebut menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan data sekunder dari literatur, sehingga bentuk buktinya berbeda dengan penelitian kuantitatif lainnya. Selain itu, Kharisma and Wening (2023) melalui systematic literature review menyimpulkan bahwa seleksi yang adil dan objektif berpengaruh krusial terhadap kinerja, sedangkan rekrutmen yang tidak efektif banyak disebabkan nepotisme, proses manual, dan *job posting* yang tidak spesifik.

Jika seluruh sumber dibaca bersama, empat penelitian kuantitatif pada organisasi bisnis dan lembaga pendidikan menemukan pengaruh signifikan secara parsial maupun simultan, tetapi variabel yang dominan berbeda antarkonteks. Perbedaan tersebut kemungkinan dipengaruhi konteks organisasi (instansi pemerintah, perusahaan swasta, atau lembaga pendidikan), indikator yang digunakan pada tiap variabel, ukuran sampel, serta teknik analisis (*Structural Equation Modeling* atau regresi berganda). Karena itu, sintesis tidak dapat digunakan untuk menghitung satu besaran pengaruh. Yang dapat ditunjukkan adalah konsistensi tema bahwa rekrutmen dan seleksi dibahas bersama kinerja karyawan.

1.9. Sintesis Temuan dan Implikasi Kajian

Secara keseluruhan, lima belas sumber memperlihatkan kesinambungan antara pembahasan konseptual dan temuan empiris. Kajian konseptual menempatkan rekrutmen sebagai penyedia kumpulan pelamar dan seleksi sebagai penentu kecocokan kandidat dengan jabatan, sedangkan

penelitian empiris menguji pengaruh keduanya terhadap kinerja. Seluruh sumber sepakat bahwa rekrutmen dan seleksi bukan aktivitas administratif yang berdiri sendiri, melainkan investasi strategis yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Kharisma & Wening, 2023; Arifin, 2022).

Beberapa implikasi dapat dirumuskan dari pola tersebut. Pertama, perencanaan SDM yang jelas, mencakup analisis jabatan, deskripsi, dan spesifikasi pekerjaan yang akurat, menjadi dasar rekrutmen karena kualitas perencanaan merupakan indikator dengan muatan tertinggi pada beberapa penelitian (Aziz, Maarif and Sukmawati, 2017; Yullyanti, 2011). Kedua, kebijakan sumber internal dan eksternal perlu diseimbangkan dengan memperhatikan kebutuhan jangka pendek dan panjang serta kesetaraan kesempatan bagi seluruh kandidat (Arifin, 2022). Ketiga, prosedur, pelaku, dan instrumen seleksi perlu distandardisasi dan divalidasi, mengingat prosedur dan pelaku seleksi menjadi indikator paling signifikan pada penelitian Yullyanti (2011). Keempat, pemanfaatan teknologi perlu diiringi mitigasi risiko bias, privasi, dan resistensi perubahan melalui pelatihan dan komunikasi yang memadai (Kusuma, 2024; Zaky, 2021).

Meski demikian, batasan sintesis perlu ditegaskan. Lima belas sumber memiliki karakter yang berbeda, mulai dari konseptual, studi literatur, systematic literature review, hingga kuantitatif dengan ukuran sampel dan teknik analisis yang tidak sama. Karena itu, hasil artikel ini merupakan pemetaan tema dan kecenderungan literatur. Temuan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi kuantitatif untuk seluruh organisasi dan tidak digunakan untuk menyatakan hubungan sebab-akibat yang seragam.

SIMPULAN

Berdasarkan sintesis lima belas sumber, rekrutmen dan seleksi merupakan dua fungsi MSDM yang saling berkaitan erat. Rekrutmen bertugas menghasilkan kumpulan pelamar yang berkualitas melalui perencanaan, penentuan sumber, dan metode yang tepat, sedangkan seleksi bertugas memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan melalui prosedur, instrumen, dan pelaku seleksi yang valid dan objektif. Efektivitas keduanya dipengaruhi faktor organisasional, kebiasaan pencari tenaga kerja, dan faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan regulasi ketenagakerjaan.

Teknologi informasi, sistem informasi manajemen, dan media sosial memperluas jangkauan pencarian kandidat serta dilaporkan meningkatkan efisiensi waktu dan biaya rekrutmen. Namun, pemanfaatannya tetap memerlukan kehati-hatian terhadap risiko bias algoritmik, pelanggaran privasi data, dan resistensi perubahan dari pengguna internal.

Penelitian empiris yang dikaji melaporkan bahwa rekrutmen dan seleksi berhubungan dengan kinerja karyawan, baik secara langsung, tidak langsung melalui seleksi, maupun simultan. Variabel yang dominan berbeda antarkonteks: seleksi lebih menonjol pada beberapa penelitian, sedangkan rekrutmen lebih menonjol pada penelitian lainnya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kedua fungsi perlu dipandang sebagai satu kesatuan strategi SDM yang

terintegrasi dengan perencanaan, kebijakan yang adil dan transparan, serta instrumen seleksi yang valid dan reliabel.

Kesimpulan artikel ini terbatas pada pola yang ditemukan dalam lima belas sumber. Karena desain penelitian dan karakter sumber berbeda, sintesis tidak dimaksudkan sebagai generalisasi kuantitatif atau ukuran sebab-akibat yang seragam. Penelitian lanjutan disarankan menguji variabel mediasi maupun moderasi lain, seperti budaya organisasi, *employer branding*, dan keberagaman, pada berbagai sektor industri di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, A.L. (2022) "Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan SDM Unggul," *Efektor*, 9(2), pp. 272–285. Available at: https://doi.org/10.29407/e.v9i2.17651.

Aziz, T.A., Maarif, M.S. and Sukmawati, A. (2017) "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja," *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 246–253. Available at: https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.246.

Hindriari, R. (2018) "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. 8uBoga Lestari Sentosa," *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1), pp. 31–54. Available at: https://doi.org/10.32493/JJSDM.v2i1.1934.

Husna, J. *et al.* (2021) "Efektivitas Metode Rekrutmen Melalui Media Sosial," *Information Science and Library*, 2(1), pp. 45–54. Available at: https://doi.org/10.26623/jisl.v2i1.3421.

Kharisma, I.M. and Wening, N. (2023) "Peran Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematik," *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 7(1), pp. 61–80. Available at: https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111.

Kusuma, G.W. (2024) "Implementasi Sistem Informasi Manajemen untuk Optimalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia," *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 15(3), pp. 787–797. Available at: https://doi.org/10.23887/jimat.v15i03.86156.

Mulyati, A. (2018) "Rekrutmen dan Seleksi Pegawai," *El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), pp. 1–33. Available at: http://journal.parahikma.ac.id/el-idarah/article/view/82.

Murniwati (2022) "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (Kompleksitas)*, 11(1), pp. 104–112.

Nuryana, A.F. *et al.* (2023) "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. Inka Mutiara Mas Cisaga Kab. Ciamis)," *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 5(4), pp. 36–50. Available at: https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/5922.

Nuryanta, N. (2008) "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)," *El-Tarbawi*, 1(1), pp. 55–69. Available at: https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art5.

Pratiwi, R. *et al.* (2024) "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia," *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(2), pp. 713–718. Available at: https://doi.org/10.55681/sentri.v3i2.2314.

Savitri, N., Tarigan, P.P. and Yasra, R. (2013) "Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi

terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia)," *Profesiensi*, 1(2), pp. 104–116. Available at: https://doi.org/10.33373/profis.v1i2.270.

Setiani, B. (2013) "Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan," *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1), pp. 38–44.

Yullyanti, E. (2011) "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai," *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(3), pp. 131–139. Available at: https://doi.org/10.20476/jbb.v16i3.615.

Zaky, M. (2021) "Penerapan Teknologi Informasi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia," *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(2), pp. 112–123. Available at: https://doi.org/10.15575/jim.v2i2.25250.