



Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Imam Muamar Kharisma^{1*}, Nur Wening²

¹Manajemen Program Magister, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Indonesia

²Manajemen Program Doktor, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Indonesia

*Email: imammuamark@gmail.com

Doi : <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :
2023-02-28

Diperbaiki :
2023-05-02

Disetujui :
2023-05-02

ABSTRAK

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul. Praktik rekrutmen dan seleksi merupakan langkah awal yang penting bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan berkinerja tinggi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengkaji peran praktik rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan perusahaan serta menganalisis strategi efisiensi dari proses tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Systematic Literature Review* (SLR). Hasil penelitian : 1) Penyebab tidak efektifnya proses rekrutmen yaitu praktik nepotisme, rekrutmen masih manual, tidak memenuhi target, metode rekrut yang tidak tepat, *job posting* tidak spesifik. 2) Proses seleksi yang tepat dan mempertimbangkan faktor usia serta pengalaman kerja membantu perusahaan mendapatkan karyawan berkinerja tinggi. Kesimpulan: Praktik rekrutmen dan seleksi yang berjalan dengan adil dan objektif memiliki pengaruh yang krusial terhadap kinerja karyawan, manfaatnya perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menambah kepercayaan karyawan terhadap manajemen perusahaan.

Kata Kunci : Rekrutmen; Seleksi; Kinerja Karyawan

Abstrack

Facing increasingly fierce business competition, companies are required to have superior human resources. Recruitment and selection practices are important first steps for companies to get high-performing employees. The purpose of this study is to examine the role of recruitment and selection practices and the performance of company employees and analyze the efficiency strategy of the process. The method used in this research is Systematic Literature Review (SLR). Research results: 1) The causes of the ineffective recruitment process are the practice of nepotism, recruitment is still manual, does not meet the target, inappropriate recruitment methods, job posting is not specific. 2) The right selection process and considering age and work experience factors help companies get high-performing employees. Conclusion: Recruitment and selection practices that run fairly and objectively have a crucial influence on employee performance, the benefits of which can create an inclusive work environment and increase employee confidence in company management.

Keyword : Recruitment; Selection; Employee Performance

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang tidak mampu mengikuti persaingan industri, secara otomatis eksistensi perusahaan tersebut dapat terancam. Perkembangan mesin industri dan teknologi informasi mendorong persaingan bisnis yang semakin ketat. Perkembangan persaingan juga didasari pada kriteria kualitas sumber daya manusia yang terus ditingkatkan. Karena itu, perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi sebagai langkah strategis dalam berkompetisi, termasuk dalam proses pemilihan sumber daya manusia. Aktivitas utama paraktik pemilihan sumber daya manusia yaitu rekrutmen dan seleksi (Sumadhinata & Sari, 2023). Dalam hal ini perusahaan perlu memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi perlu dilakukan dengan baik untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebab saat ini perusahaan tidak hanya bersaing dalam industri, namun perusahaan juga dihadapkan dengan tantangan untuk menemukan karyawan yang tepat dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Proses rekrutmen karyawan dan seleksi memainkan peranan penting untuk membantu perusahaan menjaga eksistensinya. Dalam industri yang kompetitif, perusahaan harus merekrut dan menyeleksi karyawan yang terbaik. Kualitas sumber daya manusia pada setiap pekerja bergantung pada kualitas kerangka kerja perusahaan, jika kerangka rekrutmennya baik, maka perusahaan mendapatkan pekerja yang memiliki sumber daya manusia berkualitas tinggi (Prastiwi et al., 2022). Sebaliknya, jika kerangka rekrutmennya buruk, maka perusahaan akan menanggung kerugian, sebab sumber daya yang didapatkan oleh perusahaan tidak sesuai target yang diharapkan. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang krusial dalam mendukung kesuksesan tujuan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia mempunyai peran krusial dalam sebuah perusahaan yang melibatkan seluruh aktivitas dan implementasi untuk mencapai tujuan dan target perusahaan (Rahayu, 2020). Sebagai upaya untuk memperluas kerangka rekrutmen, banyak perusahaan saat ini memanfaatkan sosial media sebagai salah satu bagian dari proses rekrutmen. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Bagus et al (2023), perusahaan dapat menggunakan media sosial seperti Instagram dan Facebook sebagai salah satu platform rekrutmen eksternal yang dapat membantu menjangkau calon karyawan potensial yang lebih luas, selain dari platform online seperti HHRMA dan Job Street yang telah terbukti andal. Namun, penggunaan media sosial dalam proses rekrutmen dapat menimbulkan risiko bias seleksi. Rekruter mungkin cenderung mencari kandidat yang memiliki profil serupa dengan diri mereka atau memiliki minat yang sama, sehingga mengabaikan kandidat yang memiliki kualifikasi lebih baik. Selain itu, informasi yang ditemukan di media sosial mungkin dapat memicu bias dan diskriminasi yang tidak seharusnya terjadi di dalam proses rekrutmen. Dalam rangka mengoptimalkan penggunaan media sosial sebagai platform rekrutmen, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami dampak negatifnya serta mengidentifikasi strategi yang efektif dalam meminimalkan risiko bias seleksi dan diskriminasi.

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon pelamar kerja yang dianggap memiliki keterampilan serta mampu untuk bekerja di perusahaan sebagai karyawan (dalam Lina, 2020). Proses ini juga mencakup kegiatan lain seperti mendeskripsikan jabatan dan melakukan spesifikasi pekerjaan, kegiatan tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan yang akan direkrut (Kurdi et al.,

2022). Tujuan perekrutan tidak hanya mendapatkan pelamar dalam jumlah besar, tetapi juga menghindari biaya pada proses seleksi personal yang besar karena banyaknya pelamar tidak memenuhi syarat, yang mungkin disebabkan oleh penggunaan teknologi yang luas (Noe et al., 2021). Meskipun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa jumlah pelamar yang banyak dapat menjadi beban bagi perusahaan, penelitian lain justru menunjukkan hasil yang bertentangan dan menyatakan bahwa jumlah pelamar yang banyak justru memberikan manfaat bagi perusahaan karena dapat meningkatkan kemungkinan perusahaan mendapatkan karyawan terbaik. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Satriyani & Atmaja (2021) menjelaskan bahwa suatu proses rekrutmen yang berhasil menarik banyak pelamar dapat meningkatkan probabilitas perusahaan mendapatkan karyawan terbaik. Penelitian lain yang dilakukan oleh Abdullah & Musliadi (2021) juga menjelaskan bahwa dalam tahap rekrutmen, semakin banyak jumlah pelamar diharapkan semakin baik karena akan memperbesar kesempatan perusahaan untuk memilih calon karyawan terbaik dari kumpulan data pelamar tersebut. Dalam rangka memperluas pemahaman tentang hubungan antara jumlah pelamar dalam proses rekrutmen dan kualitas karyawan yang direkrut, diperlukan penelitian lebih lanjut. Hal ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih terperinci dan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam melaksanakan rekrutmen karyawan yang efektif dan efisien. Secara umum, proses perekrutan karyawan pada tiap-tiap perusahaan berbeda, baik dari sisi strategi maupun jumlah pelamar, seperti yang dijelaskan oleh Surianti & Edi (2018) yang menunjukkan adanya variasi dalam proses perekrutan karyawan, tapi pada dasarnya proses ini merupakan pemilihan karyawan yang tepat sehingga memenuhi kebutuhan organisasi. Semakin baik proses rekrutmen, semakin tinggi pula perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Seleksi adalah praktik yang umum dilakukan perusahaan dengan tujuan memilih calon karyawan dan menempatkannya pada posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Beberapa departemen personalia, bidang yang menjalankan fungsi rekrutmen dan seleksi digabung menjadi satu dan disebut *employment function* (Poernomo & Hartono, 2019). Proses seleksi merupakan tahapan penting dalam rekrutmen yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik pada posisi tertentu di perusahaan. Tiap-tiap perusahaan mempunyai permasalahan yang berbeda dalam proses seleksi, akan tetapi masalah yang sering terjadi biasanya dikarenakan kurangnya standarisasi seleksi, kurangnya alat ukur, terjadi bias seleksi, adanya diversitas dan lain sebagainya. Dengan memahami masalah tersebut perusahaan seharusnya membuat strategi untuk mengatasi masalah-masalah umum yang sering terjadi pada proses seleksi, sehingga seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan bisa berjalan lebih efektif dan objektif. Dengan melakukan seleksi karyawan yang efektif dan objektif, perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara kualitas karyawan dan kinerja perusahaan adalah penelitian yang dilakukan oleh Prastika (2023). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas karyawan dan kinerja perusahaan merupakan dua variabel saling mempengaruhi dan mempunyai hubungan yang cukup kuat, keduanya merupakan pendukung utama keberhasilan suatu organisasi melalui tugas pokok, fungsi dan misi perusahaan. Kualitas karyawan merupakan cerminan dari kinerja yang secara kualitas dan kuantitas menjadi parameter seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Nasution, 2020). Setiap perusahaan tentu menginginkan agar

memiliki karyawan dengan kinerja yang baik. Oleh sebab itu, perusahaan perlu rencana dan strategi yang terukur agar perusahaan memiliki karyawan sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Namun, dalam pelaksanaannya permasalahan kinerja selalu menjadi penghambat capaian tujuan di suatu perusahaan. Dalam kasus tertentu, karyawan yang mempunyai kinerja rendah bisa disebabkan karena rencana dan strategi rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan tidak terukur. Penelitian yang dilakukan oleh Vertia & Daning (2020) menemukan bahwa 33,6 persen rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan seleksi mempunyai pengaruh sebesar 29,2 persen. Meskipun presentasinya cukup kecil, namun penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Topik yang menarik perhatian peneliti adalah terkait dengan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan data yang diperoleh menjadi pertimbangan untuk membuat kerangka kerja pelaksanaan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan di sebuah perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Rekrutmen

Menurut Sunyoto (dalam Roidah, 2020), rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas yang bertujuan untuk menemukan dan menarik pelamar untuk bergabung dengan sebuah perusahaan proses ini melibatkan identifikasi kualifikasi, keahlian, kemampuan, motivasi, dan pengetahuan pelamar yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Soetrisno (dalam Sudarta et al., 2022) rekrutmen didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu perusahaan.

Kegiatan rekrutmen yang akan dilakukan perlu dirumuskan dengan tujuan agar kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut ada beberapa kegiatan kunci yang perlu dilakukan. Menurut Schehler dan Susan (dalam Haekal & Sari, 2019) kegiatan tersebut adalah :

1. Memastikan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi terpenuhi dengan merekrut pekerja dengan jenis dan level yang sesuai.
2. Mengumpulkan informasi mengenai kondisi tenaga kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik.
3. Membuat materi rekrutmen yang efektif untuk menarik calon pegawai berkualitas.
4. Membuat program rekrutmen yang terencana dan terpadu dengan kegiatan SDM lainnya, bekerja sama antara manajer dan karyawan untuk menemukan calon pegawai yang berkualitas.
5. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan metode rekrutmen yang digunakan.
6. Menindaklanjuti calon karyawan yang diterima maupun ditolak untuk mengevaluasi keefektifan proses rekrutmen yang dilakukan.

Menurut Schuler dan Susan, semua kegiatan yang telah disebutkan di atas harus dilakukan dengan memperhatikan konteks hukum yang berlaku. Schuler dan Susan juga menyebutkan bahwa program rekrutmen dapat didapatkan melalui sumber internal dan eksternal, dengan melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia dan menganalisis persyaratan pekerjaan pada suatu

jabatan. Rekrutmen yang berhasil bukan hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga memenuhi kebutuhan pelamar dan masyarakat.

Seleksi

Dalam konteks penelitian ini, seleksi merujuk pada tahap proses memilih calon karyawan yang sesuai kriteria dan menempatkannya sesuai dengan kebutuhan oleh perusahaan. Menurut Kasmir (Eka et al., 2022), seleksi merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk memilih sekelompok pelamar kerja yang paling sesuai dengan kriteria perusahaan untuk mengisi posisi jabatan yang dibutuhkan. Praktik seleksi perusahaan dengan skala yang besar dapat menjadi lebih luas tergantung dari efektivitas dan tujuan perusahaan, kemudian hasil akhir dibagi dua kelompok yaitu calon pelamar yang sesuai kriteria akan mengisi posisi yang dibutuhkan dan sisanya akan ditolak oleh perusahaan (Abbasi et al., 2022).

Menurut Ajabar (2020) dalam pelaksanaan seleksi, terdapat dua metode yang dapat dibedakan, yaitu metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non-ilmiah biasanya tidak didasarkan pada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan dan melibatkan elemen seperti surat lamaran, ijazah, surat keterangan pengalaman kerja, rekomendasi dari pihak terpercaya, walk interview, penampilan, dan tulisan pelamar. Sementara itu, metode ilmiah dilaksanakan dengan melakukan analisis yang cermat terhadap unsur-unsur yang diseleksi untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan ditempatkan dengan tepat. Metode ilmiah didasarkan pada metode kerja yang jelas dan sistematis, berorientasi pada prestasi, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, job analysis, serta mengikuti undang-undang perburuhan.

Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (dalam Akbar, 2018), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan atau seluruh praktik manajemen perusahaan yang dapat dibuktikan secara terukur dan konkret melalui perbandingan hasil kerja dengan standar pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Wirawan (dalam Ronal & Sihaloho, 2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dalam diri karyawan, faktor internal di dalam lingkungan perusahaan dan faktor eksternal yaitu lingkungan diluar perusahaan. Faktor internal pegawai mencakup motivasi kerja, pengalaman kerja, etos kerja, keterampilan, pengetahuan, sifat individu dan bakat yang dimiliki oleh karyawan. Faktor internal perusahaan berkaitan dengan lingkungan yang ada didalam perusahaan yang terdiri dari hubungan antar rekan kerja, budaya perusahaan, kepemimpinan perusahaan, kompensasi, sistem manajemen perusahaan, strategi yang diterapkan oleh perusahaan, teknologi yang diadopsi oleh perusahaan, kebijakan perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi perusahaan. Faktor eksternal organisasi berada pada lingkungan diluar organisasi itu sendiri yang terdiri dari kompetitor, agama masyarakat, kondisi sosial, politik, budaya dan keadaan ekonomi.

Penelitian oleh Yuana et al (2022) yang dilakukan di Lippo Plaza Kendari mengungkapkan bahwa menjalankan tahapan dan prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik sangat penting untuk memperoleh karyawan yang berkualitas. Semakin baik proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh Lippo Plaza Kendari, semakin baik pula dampaknya terhadap kinerja karyawan outsourcing di sana. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memperhatikan dan mengoptimalkan

proses rekrutmen dan seleksi agar dapat mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Hal tersebut juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Satriyani & Atmaja (2021b) mengungkapkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang tepat dapat mendukung perolehan sumber daya manusia yang memiliki kinerja dan kualitas yang baik. Dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai prosedur, maka akan diperoleh karyawan berkualitas yang sesuai spesifikasi kebutuhan. Hal ini menjadi penting karena kinerja karyawan merupakan faktor terpenting guna mencapai keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* dan menggunakan publikasi terkait peran rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan sebagai sumber datanya. Data penelitian ini berasal dari jurnal-jurnal yang terakreditasi oleh Sinta dan jurnal internasional. Menurut Wahono (2015) *Systematic Literature Review* (SLR) adalah metode penelitian yang melibatkan pencarian literatur yang ada secara komprehensif dan terstruktur pada topik tertentu. Tujuan dari SLR adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis semua studi yang relevan pada suatu topik, dan untuk mensintesis temuan studi ini dengan cara yang ketat. Metode ini melibatkan strategi pencarian yang telah ditetapkan, kriteria inklusi dan eksklusi, dan penilaian kualitas studi. Dalam konteks penelitian, penulis melakukan *Systematic Literature Review* untuk mengidentifikasi dan menganalisis studi yang relevan tentang rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan.

Research Question.

Pertanyaan dalam penelitian disusun dan merujuk pada kebutuhan topik.

RQ1. Apa ada pengaruh antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan perusahaan ?

RQ2. Bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan ?

RQ3. Apa dampak jumlah pelamar dalam proses rekrutmen karyawan ?

RQ4. Apa dampak negatif penggunaan media sosial sebagai platform rekrutmen karyawan ?

Kriteria Penelitian

Kriteria inklusi merujuk pada jurnal-jurnal yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh peneliti. Data penelitian harus memenuhi persyaratan inklusi berikut :

- a. Jurnal dicari secara online dan terindeks Sinta atau Scoopus
- b. Jurnal harus diterbitkan dalam rentan waktu maksimal 5 tahun terakhir, yaitu 2018 – 2023.
- c. Artikel memiliki tujuan untuk menjabarkan faktor yang mempengaruhi praktik rekrutmen seleksi dan kinerja karyawan perusahaan

Kriteria eksklusif yaitu jurnal dengan kriteria inklusi, akan tetapi ada kondisi yang harus dikeluarkan. Kriteria eksklusif penelitian di tegaskan melalui poin berikut ini :

- a. Alur penelitian jurnal tidak jelas
- b. Identitas jurnal tidak ada

Tahapan Penelitian

Menurut Wahono (2015) penelitian dengan metode *systematic review* terdiri dari beberapa tahapan yang perlu dilalui, yakni *planning*, *conducting*, dan *reporting*. Penjelasan ketiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Planning*

Pada *planning* penelitian diawali dengan membuat formulasi pertanyaan berdasarkan istilah PICOC yang terdiri dari Population (P), Intervention (I), Comparison (C), Outcomes (O), dan Context (C). Population (P) merujuk pada karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan, sedangkan Intervention (I) berkaitan dengan metode rekrutmen dan seleksi yang digunakan oleh perusahaan. Comparison (C) akan membandingkan antara dua atau lebih metode rekrutmen dan seleksi untuk mengetahui mana yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan (Outcome/O) dalam hal rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan perusahaan. Selain itu, konteks (Context/C) seperti jenis perusahaan, industri, dan negara juga dapat mempengaruhi hasil penelitian dan harus diperhitungkan.

b. *Conducting*

Menurut Wahono (2015) Tahap "Conducting" dalam SLR (Systematic Literature Review) melibatkan pelaksanaan penelusuran literatur yang memakan waktu cukup lama untuk mencari artikel atau jurnal yang relevan dan sesuai dengan topik penelitian studi literatur yang sedang dibahas. Setelah artikel atau jurnal yang relevan telah dipilih dan diidentifikasi, selanjutnya akan dianalisis dan digunakan dalam studi literatur sebagai sumber referensi.

1. Tahap Pertama adalah melakukan pencarian kata kunci dengan menggunakan ekspresi Boolean seperti "rekrutmen" OR "seleksi" AND "Kinerja karyawan" untuk menemukan literatur yang relevan. Kemudian, digunakan software seperti Publish or Perish 7 dan Mendeley untuk membantu dalam mencari dan mengolah literatur.

2. Setelah itu dilakukan pemilihan literatur yang sesuai kriteria inklusi dan kriteria eksklusi pada penelitian

3. Dalam tahap pelaksanaan, ada parameter yang disebut penilaian kualitas (*Quality Assessment*) yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

QA1. Apakah paper jurnal diterbitkan pada tahun 2018–2023 ?

QA2. Apakah paper jurnal membahas pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan di perusahaan ?

QA3. Apakah paper jurnal membahas tentang bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan ?

QA4. Apakah paper jurnal membahas dampak antara jumlah pelamar pada proses rekrutmen dengan kualitas karyawan yang direkrut ?

QA5. Apakah paper jurnal membahas dampak penggunaan media sosial sebagai platform rekrutmen karyawan ?

Pada pertanyaan diatas diberikan sebuah penilaian kualitas (*Quality Assessment*) yang berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang memenuhi syarat diberi nilai Y (Ya), sedangkan yang tidak memenuhi syarat diberi nilai T (Tidak).

4. Selanjutnya, dilakukan ekstraksi data dengan mengelompokkan artikel yang ditemukan dan melakukan proses sintesis literatur yang terpilih secara kuantitatif dan naratif. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, peneliti dapat melaksanakan *systematic review* secara efektif dan mendapatkan hasil penelitian yang akurat dan terpercaya.

c. *Reporting*

Dalam metode SLR (*Systematic Literature Review*), tahap akhirnya adalah saat hasil penelusuran literatur yang sudah dilakukan diolah menjadi tulisan dan dibahas dalam artikel studi literatur. Artikel studi literatur tersebut biasanya terdiri dari tiga bagian, yaitu pendahuluan, isi utama, dan kesimpulan, seperti yang dijelaskan oleh Wahono (2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Menurut Wahono (2015) metode *systematic review* dibagi menjadi tiga tahap yaitu *planning*, *conducting*, dan *reporting*. Pada tahap pertama, berdasarkan pencarian kata kunci menghasilkan 137 jurnal yang dianggap relevan dengan variabel yang akan diteliti. Kesesuaian variabel dinilai dari relevansi tujuan penelitian selanjutnya digabungkan menjadi satu, lalu dilakukan tahap *screening* untuk memeriksa apakah terdapat kesamaan judul jurnal atau tidak.

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi abstrak atau konten singkat jurnal. Setelah dilakukan evaluasi, terdapat 109 artikel yang tidak relevan dengan kriteria inklusi dan penilaian subyektif peneliti. Jurnal yang tidak memenuhi kriteria inklusi diabaikan sehingga tersisa 28 artikel yang relevan untuk dinilai kualitasnya. Dari 28 jurnal tersebut, peneliti melakukan seleksi dengan menerapkan kriteria PICOC dan menghasilkan 11 artikel yang dianggap relevan. Jumlah ini mewakili 39 persen dari 28 artikel yang awalnya ditemukan dari database online. 11 artikel tersebut yaitu hasil proses sintesis data berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan oleh peneliti. Kemudian dilakukan analisa rinci terhadap abstrak dan isi artikel secara lengkap. Setelah dilakukan analisa selanjutnya yaitu membuat table *quality assessment* untuk mengevaluasi kembali literatur yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Berikut adalah tabel *Quality Assessment* yang berisi evaluasi kualitas literatur yang dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian. Tabel ini membantu untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan dalam penelitian memiliki kualitas yang memadai dan dapat diandalkan.

Tabel 1. *Quality Assesment*

No	Judul	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5
1	The Effects of Recruitment, Selection, and Training Practices on Employee Performance in the Construction and Related Industries	Y	Y	Y	Y	T
2	Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance.	Y	Y	Y	Y	T
3	The Effect of Recruitment, Selection and Training Process on Employee Performance	Y	Y	Y	Y	T
4	The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance	Y	Y	Y	Y	T
5	Staffing practices and employee performance: the role of age	Y	Y	Y	Y	T
6	Recruitment and Selection Practices As Strategic Factors for Employee Performance : A Study of Selected Deposit Money Banks in Nigeria	Y	Y	Y	Y	T

7	The effect of recruitment and training on employee performance	Y	Y	Y	Y	T
8	Impact of performance appraisal on employee performance in private sector banks of district Aligarh	Y	Y	Y	Y	Y
9	The role of HR indicators on performance of Czech companies: A multi-sector perspective	T	T	Y	T	T
10	Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring	Y	T	T	T	Y
11	The Effect of Selection and Training Process on Competency and Its Impact on Employee Performance in Pt. Nok Indonesia.	Y	Y	Y	Y	T

Hasil Analisis QA1. Tahun Terbit Literatur

Dalam penelitian ini, terdapat sebelas studi literatur yang relevan dengan pertanyaan penelitian (Research Question). Mayoritas literatur yang ditemukan diterbitkan pada tahun 2019, dengan lima jurnal yang sesuai. Selain itu, ada dua jurnal yang ditemukan pada tahun 2020, satu jurnal pada tahun 2021, dua jurnal pada tahun 2022, dan satu jurnal pada tahun 2023.

Hasil Analisis QA2. Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari 11 literatur yang diseleksi, terdapat 7 literatur yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Berikut adalah kajian terkait dengan pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan perusahaan :

1. Jurnal 1 : hasil menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang berhasil dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lebih spesifik, hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Aldhuhoori et al., 2022).
2. Jurnal 2: hasil menunjukkan bahwa rekrutmen yang terstruktur dan terprogram dengan baik tidak menjamin peningkatan kinerja karyawan secara signifikan, namun bila dikombinasikan dengan proses seleksi yang ketat dan berkualitas tinggi, maka dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan (dos Santos, 2020).
3. Jurnal 3: hasil menunjukkan rekrutmen memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan seleksi dan pelatihan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Munaty et al., 2022).
4. Jurnal 4: hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara praktik HRM dan kinerja karyawan, dimana praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak secara spesifik memeriksa pengaruh rekrutmen dan seleksi secara terpisah dari praktik HRM lainnya terhadap kinerja karyawan (Mira et al., 2019a).
5. Jurnal 5: hasil penelitian menunjukkan bahwa ada efek positif yang signifikan dari praktik kepegawaian (rekrutmen dan seleksi) terhadap kinerja karyawan (Pahos & Galanaki, 2019).
6. Jurnal 6: hasil penelitian menemukan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di bank terpilih (Sulaimon, 2021).

7. Jurnal 7: hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan pelatihan kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara khusus, studi ini menemukan bahwa perekrutan dan pelatihan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sekitar 35,7% (Setyawati et al., 2019).
8. Jurnal 8: hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi dan pelatihan di PT NOK Indonesia memberikan pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun pengaruh tidak langsung dari kedua proses tersebut positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Memmi & Murni, 2019).

Dari tujuh jurnal yang disebutkan, terdapat kesimpulan yang serupa bahwa rekrutmen dan seleksi yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut tidak selalu konsisten dan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan faktor-faktor lain yang terlibat. Selain itu, beberapa jurnal menyoroti bahwa pelatihan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Perlu dicatat bahwa beberapa jurnal juga menunjukkan bahwa rekrutmen dapat memiliki efek negatif pada kinerja karyawan.

Hasil Analisis QA3. Bagaimana Praktik Rekrutmen Dan Seleksi Dapat Meningkatkan Atau Menurunkan Kinerja Karyawan

Pentingnya praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan telah diakui oleh beberapa penelitian. Aldhuhoori et al (2022) dan Mira et al (2019b) menemukan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara praktik yang buruk dapat menurunkannya. Santos (2020) mengemukakan bahwa rekrutmen yang terprogram dengan baik saja tidak cukup, tetapi harus dikombinasikan dengan seleksi berkualitas tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Munaty et al (2022) menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki efek negatif pada kinerja karyawan, sedangkan seleksi dan pelatihan memiliki efek positif. Hal ini menekankan pentingnya membangun proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, serta memperhatikan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara keseluruhan, praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan, tetapi penting untuk memperhatikan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan membangun proses HRM secara sistematis dan holistik. Tujuan kinerja karyawan yang baik adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Indikator SDM yang efektif, seperti pengembangan karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Zlámalová & Abbas (2023).

Hasil Analisis QA4. Dampak Jumlah Pelamar Dalam Proses Rekrutmen Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Santos (2020) dan Sulaimon (2021), kualitas proses rekrutmen, termasuk jumlah pelamar dan prosedur seleksi yang digunakan, sangat berpengaruh pada kualitas karyawan yang direkrut dan kinerja karyawan selanjutnya. Kedua penelitian ini menekankan pentingnya rekrutmen dan seleksi yang efektif dalam meningkatkan kinerja

karyawan, dan menunjukkan bahwa perencanaan yang tepat dan fleksibilitas dalam program rekrutmen dapat memastikan kualitas calon staf yang akhirnya muncul dari prosedur seleksi.

Hasil Analisis QA5. Dampak Penggunaan Media Sosial Sebagai Platform Rekrutmen Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Hartwell & Campion (2020) menunjukkan bahwa sebagian besar hiring professional setuju bahwa informasi dari situs jejaring sosial dapat berguna dalam proses seleksi karyawan dan memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kandidat potensial. Namun, penggunaan informasi tersebut juga dapat memunculkan risiko diskriminasi, pelanggaran privasi, serta keraguan tentang validitas informasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan panduan praktis bagi organisasi untuk meminimalkan risiko dan memastikan bahwa praktik-praktik tersebut dilakukan secara adil dan transparan.

Langkah berikutnya adalah menganalisis dan mengklasifikasikan metode penelitian yang diterapkan dalam 11 jurnal tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa 10 dari jurnal menggunakan metode penelitian kuantitatif, sementara 1 jurnal menggunakan *Mixed Method*. Peninjauan literatur ini mencakup publikasi dari tahun 2018 hingga 2023.

Tabel 2. Ekstraksi Data

Peneliti	Judul	Metode	Hasil
Aldhuhoori et al (2022)	The Effects of Recruitment, Selection, and Training Practices on Employee Performance in the Construction and Related Industries	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Cross-Sectional • <i>Survey</i> 	Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara prosedur rekrutmen, seleksi, pelatihan kerja dan kinerja. Namun, di sector public UEA, pelatihan tidak menjadi faktor yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
dos Santos (2020)	Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • <i>Proportional Random Sampling</i> 	Penelitian ini membuktikan bahwa melalui budaya organisasi, rekrutmen tidak memberikan pengaruh secara langsung, akan tetapi prestasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan. Jika proses rekrutmen direncanakan dengan baik dan didukung oleh proses seleksi yang terukur, maka kinerja karyawan perusahaan akan meningkat.
Munaty et al (2022).	The Effect of Recruitment, Selection and Training Process on Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • <i>Simple Random Sampling</i> 	Penelitian ini membuktikan bahwa praktik seleksi karyawan, pelatihan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara, rekrutmen memiliki nilai produktivitas negatif dan signifikan.

Mira et al (2019)	The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	<p>Kinerja menjadi faktor terbesar yang dipengaruhi oleh variabel. Sisa pengaruh lainnya berasal dari variabel yang tidak masuk dalam penelitian ini.</p> <p>Hasil penelitian membuktikan bahwa Praktik <i>Human Resource Management</i> (HRM) dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Penelitian ini juga membuktikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif.</p>
Pahos et al (2019)	Staffing practices and employee performance: the role of age	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	<p>Hasil penelitian menjelaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepegawaian dan usia terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hal tersebut yaitu organisasi didesak untuk melakukan investasi dalam praktik rekrutmen dan seleksi dan menerapkan praktik-praktik terfokus yang menarik bagi tenaga kerja yang menua.</p>
Sulaimon et al (2021)	<i>Recruitment and Selection Practices As Strategic Factors for Employee Performance : A Study of Selected Deposit Money Banks in Nigeria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi karyawan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan di 6 Bank deposito terbesar di Nigeria. Dapat disimpulkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi DMB adalah alat yang ampuh untuk menjelaskan kinerja karyawan di industri perbankan deposito di Nigeria.</p>
Setyawati, N. (2019)	The effect of recruitment and training on employee performance	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa rekrutmen karyawan dan pelatihan kerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sekitar 35,7%. Hasil penelitian juga membuktikan tiap-tiap variabel yang terdiri dari rekrutmen dan pelatihan kerja mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja karyawan perusahaan.</p>

Jadaun, U. (2019)	Impact of performance appraisal on employee performance in private sector banks of district Aligarh	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • <i>Random Sampling</i> 	Hasil penelitian membuktikan bahwa praktik penilaian kinerja karyawan bank mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui tunjangan finansial. Penilaian kinerja memastikan motivasi dan efisiensi karyawan. Proses ini diperlukan untuk menjaga konsistensi kinerja karyawan.
Zlámalová et al (2023)	The role of HR indicators on performance of Czech companies: A multi-sector perspective	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik penilaian kinerja bank mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui tunjangan finansial. Penilaian kinerja memastikan motivasi dan efisiensi karyawan.
Hartwell et al (2020).	Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring	<ul style="list-style-type: none"> • Mixed Method • Online Survey 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konten SNW dianggap berguna selama proses perekrutan karyawan. Beberapa konten dipandang positif (informasi yang mendukung kualifikasi, sementara informasi lain mengarah pada persepsi negative (komentar diskriminatif)
(Memi & Murni, 2019)	The Effect of Selection and Training Process on Competency and Its Impact on Employee Performance in Pt. Nok Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi dan pelatihan di PT NOK Indonesia memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh tidak langsung dari kedua proses tersebut terhadap kinerja karyawan juga positif, namun tidak signifikan. Selain itu, mayoritas responden menyetujui pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan variabel kinerja, kompetensi, proses seleksi, dan pelatihan.

Pembahasan

Berdasarkan analisis literatur sebanyak 11 jurnal yang terpilih menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki proporsi cakupan yang paling besar, yaitu 81,8% atau terdiri dari 9 jurnal dari total 11 jurnal yang terpilih. Variabel rekrutmen memiliki proporsi sebesar 54,5%, sementara variabel seleksi memiliki proporsi cakupan yang paling rendah, yaitu sebesar 27,2%.

Rekrutmen dan seleksi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, sebab praktik rekrutmen menentukan kualitas karyawan baru dan proses seleksi menentukan kualitas kandidat yang dibutuhkan. Rekrutmen memainkan peran penting dalam menentukan kualitas karyawan baru yang akan bergabung dengan organisasi, sedangkan proses seleksi memastikan bahwa kandidat terpilih memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Semakin baik praktik rekrutmen karyawan, maka prestasi kerja karyawan yang direkrut akan semakin baik juga (Winarta & Mahayasa, 2022). Terlepas dari itu, kualitas karyawan yang direkrut tidak sepenuhnya tergantung pada proses rekrutmen. Ada faktor-faktor lain yang perlu diteliti seperti pengalaman kerja sebelumnya, latar belakang pendidikan, dan karakter individu yang juga berperan penting dalam menentukan kualitas karyawan. Selain itu, beberapa faktor dapat menyebabkan ketidakefektifan rekrutmen, seperti job posting kurang spesifik, metode rekrutmen yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, jumlah pelamar terlalu sedikit serta tidak sesuai dengan target, proses rekrutmen dilakukan masih menggunakan cara manual dan yang terakhir adalah adanya praktek nepotisme selama proses rekrutmen (Titisari & Ikhwan, 2021). Hal tersebut akan berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap proses rekrutmen dan mengambil tindakan yang terukur untuk meningkatkan efektivitasnya. Oleh sebab itu, praktik rekrutmen karyawan dan proses seleksi karyawan perlu dilakukan dengan baik dan bijaksana untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki kualitas yang sesuai dengan visinya dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan dengan kualitas yang baik tidak lepas dari pengaruh program rekrutmen yang dirancang oleh perusahaan, semakin baik kegiatan rekrutmennya maka akan semakin baik juga kinerja perusahaan (Santos et al., 2020). Meskipun program rekrutmen yang baik dapat membantu perusahaan untuk menarik karyawan berkualitas tinggi, namun tidak selalu berarti bahwa karyawan yang direkrut melalui program rekrutmen yang baik akan memiliki kinerja yang baik. Ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja, faktor-faktor tersebut seperti kompetensi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi, stress kerja, kompensasi dan pengembangan karir (Juniariti & Putri, 2021).

Dalam perencanaan dan praktik rekrutmen, perusahaan perlu mempertimbangan sumber tenaga kerja, apakah perusahaan akan merekrut karyawan secara eksternal atau internal. Rekrutmen sumber daya internal dilakukan untuk mengisi posisi-posisi kosong di perusahaan yang memiliki keunggulan biaya yang relatif murah, perusahaan mengetahui karyawan potensial tertentu dengan kemampuan dan potensi tinggi, Karyawan potensial memiliki motivasi kerja yang kuat, mencegah hal-hal buruk seperti karyawan meninggalkan perusahaan karena ketidakjelasan jenjang karir, prosedur, kondisi dan kebiasaan yang ada di perusahaan. Menurut Adeyemi dkk (dalam Munaty et al., 2022), kelemahan dari rekrutmen internal yaitu seorang karyawan lama yang dinaikan pangkatnya ke posisi yang lebih tinggi berpotensi kurang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena sudah mengenal bawahan. Secara umum, praktik rekrutmen karyawan dari sumber luar perusahaan dimulai dari anggota keluarga karyawan perusahaan atau teman, iklan, lembaga penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, surat lamaran dan lain sebagainya.

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi. Praktik *human resource management* (HRM) lain seperti analisis pekerjaan, pelatihan, pengembangan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mira et al., 2019b). Namun rekrutmen

dan seleksi merupakan tahap awal yang penting dalam mempekerjakan karyawan berkualitas bagi suatu organisasi. Proses rekrutmen membantu perusahaan menemukan dan menarik kandidat yang memenuhi syarat dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Irawan et al., 2022). Sementara proses seleksi membantu perusahaan memvalidasi dan memverifikasi kualitas kandidat melalui serangkaian tes dan wawancara. Rekrutmen dan seleksi yang baik akan memastikan bahwa organisasi mempekerjakan karyawan yang memiliki kompetensi yang tepat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diterima, dan ini akan membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, praktik rekrutmen dan seleksi karyawan perlu dilakukan dengan baik dan terencana untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh karyawan berkualitas.

Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain seperti budaya organisasi, lingkungan dan motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pahos & Galanaki (2019) penyusunan personalia dan usia karyawan di dalam sebuah perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja, karena pengaruh tersebut perusahaan di desak untuk melakukan investasi dalam praktik rekrutmen dan seleksi yang berfokus untuk tenaga kerja yang telah menua. Usia produktif atau masa pensiun karyawan di tiap perusahaan mungkin berbeda. Contohnya, sebuah studi yang dilakukan oleh Aka et al (2022) menunjukkan bahwa kinerja pegawai konstruksi di Nigeria mulai mengalami penurunan ketika mereka mencapai usia 53 tahun dan penurunan kinerja tersebut dapat diperlambat dengan melakukan latihan kekuatan seara rutin serta memperhatikan gaya hidup dan asupan nutrisi yang cukup. Penelitian juga dilakukan oleh North (2019) terhadap 24.000 karyawan di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa usia dan pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja di tempat kerja, namun pengalaman kerja secara keseluruhan lebih kuat dalam memprediksi kinerja kerja daripada usia kronologis. Penelitian tersebut melibatkan 93.103 data individu juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja adalah prediktor terkuat dalam memprediksi kinerja kerja secara positif. Dalam penelitian North juga membahas bahwa persepsi tentang pengalaman kerja dapat menjadi faktor diskriminasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan nilai-nilai senioritas dan pengalaman dalam proses merekrut dan promosi karyawan, serta memberikan peluang pelatihan dan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Disituasi lain kinerja mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, kebijakan pemerintah setempat, budaya kerja perusahaan dan lain sebagainya. Perusahaan tertentu mungkin mempekerjakan karyawan dengan usia muda untuk mendorong inovasi dan kreativitas, sementara diperusahaan lain mungkin lebih memilih mempertahankan karyawan lama karena lebih berpengalaman. Oleh karena itu, HRM harus dilakukan dengan cara yang berkesinambungan dan mengintegrasikan berbagai faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Titisari & Ikhwan (2021) faktor yang menyebabkan proses seleksi menjadi tidak efektif yaitu minimnya kedisiplinan petugas, keputusan yang kurang tegas, parameter penilaian tidak jelas, tidak obyektif dan kesalahan penempatan karyawan pada jabatan tertentu. Dalam konteks praktik seleksi karyawan, faktor-faktor tersebut berdampak negative terhadap keberhasilan perekrutan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk mengatasi faktor-faktor tersebut dengan mengembangkan sistem seleksi yang lebih baik dan memastikan kembali bahwa petugas seleksi memiliki kemampuan serta etika kerja yang professional.

Penggunaan *social network website* (SNW) selama proses seleksi dapat membantu profesional SDM dan ini bukanlah hal yang baru dilakukan dibanyak perusahaan besar. Hal tersebut ditegaskan lagi oleh Hartwell & Campion (2020), selama proses rekrutmen dan seleksi karyawan berlangsung para professional setuju bahwa informasi yang ada dalam SNW berguna membantu proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Menurut Mohamed dkk (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa dari 74 perusahaan dari berbagai sektor menjelaskan bahwa penyediaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi digital dalam proses rekrutmen memberikan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar tenaga kerja. Menurut Melão (2020) dalam penelitiannya dengan sample sebanyak 10.000 pekerja profesional di portugal, dengan tingkat pengembalian kuesioner 10,5% dan hasilnya menjawab bahwa 41% responden mengguakan sosial media dalam seleksi karyawan, sosial media yang banyak digunakan yaitu LinkedIn (89%) dan Facebook (58%), kemudian evaluasi profil pelamar biasanya dilakukan sebelum wawancara pertama, sekitar tiga perempat dari partisipan mengindikasikan bahwa mereka menilai pelamar dengan membentuk kesan umum tentang penyesuaian mereka terhadap organisasi, kemudian hal yang sering disimpulkan dari profil adalah pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, kemampuan komunikasi tertulis, kedewasaan dan profesionalisme. Dari satu sisi, situs jejaring sosial bisa memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam memahami latar belakang dan minat kandidat, serta membantu perusahaan memverifikasi informasi yang diterima dari sumber lain. Namun, dari sisi lain, penggunaan informasi dari situs jejaring sosial sebagai bahan seleksi dapat memiliki beberapa risiko. Informasi yang ditemukan mungkin tidak akurat, dan bisa jadi tidak relevan dengan kompetensi dan kemampuan kandidat untuk melakukan pekerjaan yang diminta. Juga, penggunaan informasi dari situs jejaring sosial dapat memicu diskriminasi atau pengambilan keputusan yang tidak adil. Oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dan mengikuti praktik yang etis dan hukum dalam penggunaan informasi dari situs jejaring sosial sebagai bahan seleksi karyawan. Media sosial dapat dianggap sebagai sumber informasi tambahan dalam proses rekrutmen. Namun, informasi yang ditemukan di media sosial harus digabungkan dengan sumber informasi lain seperti wawancara, tes, dan referensi untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kompetensi dan kualifikasi yang relevan dengan kebutuhan perusahaan. Perlu juga diingat bahwa adanya penyebaran informasi palsu atau penipuan yang mengaku sebagai rekrutmen dari perusahaan dapat terjadi di media sosial, sehingga perusahaan harus mewaspadaai hal tersebut agar tidak merusak citra perusahaan dan menimbulkan masalah hukum. Penelitian yang dilakukan oleh Rahadi et al (2022) menegaskan adanya bahaya penipuan dan penyebaran informasi palsu melalui media sosial, baik bagi pencari kerja maupun perusahaan, yang dapat mengakibatkan kerugian finansial dan reputasi yang buruk.

SIMPULAN

Faktor utama yang menyebabkan tidak efektifnya proses rekrutmen yaitu praktik nepotisme, pelaksanaan proses rekrutmen masih manual, tidak memenuhi target, jumlah pelamar sedikit, penggunaan metode rekrut yang tidak tepat, job posting tidak spesifik. Jika proses rekrutmennya buruk, maka secara langsung akan berpengaruh buruk terhadap kinerja dan kualitas karyawan. Dan sebaliknya apabila proses seleksi dan rekrutmen karyawan dilakukan secara efektif hal tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja dan kualitas karyawan. Dalam proses rekrutmen perusahaan

dapat memanfaatkan digitalisasi dan media sosial sebagai bagian dari proses rekrutmen. Digitalisasi mempunyai pengaruh terhadap efisiensi dalam mencari dan memilih calon karyawan. Penelitian juga menjelaskan bahwa kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi faktor usia produktif, beberapa studi membuktikan adanya penurunan kinerja pada usia tertentu. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan agar mempertimbangkan usia produktif karyawan saat melakukan rekrutmen dan seleksi, serta mempertahankan karyawan yang lebih berpengalaman melalui strategi tertentu. Proses seleksi yang tepat dan mengakomodasi faktor-faktor seperti usia dan pengalaman dapat membantu memastikan bahwa kualitas karyawan perusahaan adalah pilihan terbaik. Mempertahankan karyawan yang lebih berpengalaman juga merupakan strategi yang penting bagi perusahaan. Karyawan yang telah memiliki pengalaman memberikan pengaruh positif yang besar bagi perusahaan terkait dengan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut tentang industri atau pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi tertentu untuk mempertahankan karyawan yang lebih berpengalaman, seperti memberikan insentif, peluang pengembangan karir, atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan melakukan strategi ini, perusahaan dapat memperoleh manfaat jangka panjang dari karyawan yang lebih berpengalaman, seperti meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta memperkuat reputasi perusahaan.

Untuk melakukan penelitian yang lebih terperinci mengenai topik proses rekrutmen, seleksi, dan kinerja karyawan, beberapa rekomendasi berikut dapat dijadikan acuan. Pertama, penelitian dapat difokuskan pada hubungan antara usia produktif karyawan dan kualitas kerja, yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti kondisi fisik, kesehatan mental, kelelahan, dan pengalaman kerja. Selain itu, penelitian dapat dilakukan untuk mengetahui faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan ketika merekrut karyawan, termasuk faktor ekonomi dan keseimbangan antara usia dan pengalaman kerja. Proses seleksi juga dapat menjadi fokus penelitian selanjutnya yaitu meneliti lebih spesifik terkait dengan pertimbangan keputusan perusahaan pada proses seleksi dengan melihat kondisi ekonomi, termasuk keseimbangan antar usia karyawan dan pengalaman kerja. Dengan menggali lebih dalam pada topik ini, diharapkan perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam proses rekrutmen, seleksi, dan peningkatan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Abdullah, H., & Musliadi, D. (2021). PENGARUH SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk CABANG SIGLI KABUPATEN PIDIE. In *Jurnal Real Riset* / (Vol. 3, Issue 1).
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Deepublish, Ed.). Deepublish.
- Aka, A., Bello, A. O., Bamgbade, A. A., & Bilau, A. A. (2022). Age-performance consideration in the recruitment of tradespeople in Nigerian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0430>

- Akbar, A. (2018). Spiritual leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment in Indonesian public university. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344–4352.
- Aldhuhoori, R., Almazrouei, K., Sakhrieh, A., Al Hazza, M., & Alnahhal, M. (2022). The Effects of Recruitment, Selection, and Training Practices on Employee Performance in the Construction and Related Industries. *Civil Engineering Journal (Iran)*, 8(12), 3831–3841. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2022-08-12-012>
- Bagus, I., Artha, A., Manuaba, K., Sudarmawan, W. E., Shanty, K., & Parwati, M. (2023). Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Kayumanis Jimbaran Private Estate and Spa Analysis of Employee Recruitment and Selection Implementation Processes at Kayumanis Jimbaran Private Estate and Spa. *Jurnal Pariwisata Dan Bisnis*, 02, 696–707. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i3>
- dos Santos, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10(6), 1179–1186. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.042>
- dos Santos, A., Armanu, Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10(6), 1179–1186. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.042>
- Eka, N. P., Swari, M., Agung, A., Widayani, D., Putu, N., Sintya, A., Fakultas, S., Dan, E., Universitas, B., & Denpasar, M. (2022). PENGARUH SELEKSI, KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KIMIA FARMA APOTEK UNIT BISNIS DENPASAR. *EMAS*, 3(5). <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4130>
- Haekal, & Sari, R. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (M. Mrawati, Ed.). Gorontalo : Ideas Publishing.
- Hartwell, C. J., & Campion, M. A. (2020). Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12273>
- Irawan, J. A., Ramdhani, A. K., Ulumuddin, I., & Asshofi, A. (n.d.). *ANALISIS KUALIFIKASI DASAR KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN DALAM REKRUTMEN KARYAWAN BIDANG INDUSTRI PARIWISATA*.
- Juniariti, T. A., & Putri, D. G. (2021). *FAKTOR-FAKTOR DOMINAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA* (W. Kurniawan, Ed.). CV. PENA PERSADA.
- Kurdi, Rustam, T. A., Sari, Julyanthry, Handayani, K., Hutar, Mujiburrahmad, Priyantono, P., Wisda, R. S., Vadhilah, S., Pujiastutik, A., Basalamah, I., Badrianto, Y., & Ni Kadek Ayu Trisnadewi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (H. F. Ningrum, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Lina STITMA, R. (2020). PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Memi, & Murni, Y. (2019). *The Effect of Selection and Training Process on Competency and Its Impact on Employee Performance in Pt. Nok Indonesia*. 11(21). <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Mira, M. S. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>

- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019a). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019b). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Munaty, S., Rawi Dandono, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan, S. (2022). The Effect of Recruitment, Selection and Training Process on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 37–51. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v1i1.331>
- Nasution, S. L. (2020). PENGARUH KUALITAS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ASAM JAWA. *ECOBISMA (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 7(2), 88–94. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1788>
- Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education .
- North, M. S. (2019). A GATE to Understanding “Older” Workers: Generation, Age, Tenure, Experience. *Academy of Management Annals*, 13(2), 414–443. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Poernomo, H., & Hartono. (2019). PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA, Tbk CABANG SIDOARJO. *Journal of Management and Accounting*, 2(1).
- Prastika, E. N. (2023). Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Karyawan Yang Berkualitas. In *Journal of Research in Management Business and Social Science* (Vol. 1, Issue 1). <https://journal-mbs.com/index.php/mbsPublishedByHPIMAI>
- Prastiwi, N. L. P. E. Y., Ningsih, L. K., & Putrini, K. (2022). PERAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI: SELF ESTEEM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(1). <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen>
- Rahayu, S. (2020). *PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI UNIT DESA DI LAU GUMBA BRASTAGI SUMATERA UTARA*. 12(1).
- Roidah, L. (2020). PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Ronal Donra, S., & Sihaloho, D. (2019). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUPER SETIA SAGITA MEDAN*.
- Satriyani, M., & Atmaja, H. E. (2021a). ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT WIJAYAKUSUMA KEBUMEN. *Jurnal EK&BI*, 4, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.370>
- Satriyani, M., & Atmaja, H. E. (2021b). ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT WIJAYAKUSUMA KEBUMEN. *Jurnal EK&BI*, 4, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.370>
- Setyawati, N. W., Setianingsih, D. A., & Udin, U. (2019). The effect of recruitment and training on employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 2663–2666.

- Sudarta, S., Trihandayani, Z., & Suhadi, A. (2022). PENGARUH REKRUTMEN, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. LAUTAN BERLIAN UTAMA MOTOR CABANG LAHAT. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 295–308. <https://doi.org/10.53363/buss.v2i1.96>
- Sulaimon, AA1 Hassan, B.A.2 * dan Ebhohon, E. (2021). *Recruitment and Selection Practices As Strategic Factors for Employee Performance : A Study of Selected Deposit Money Banks in Nigeria*. 8(July), 1–12.
- Sumadhinata, Y. E., & Sari, W. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Karisma Pamanukan (Studi Kasus Rumah Sakit Karisma Panakukan). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(1), 649–655. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1494>
- Surianti, & Edi, W. (2018). *PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. SUTOMO SUKSES SEJATI: Vol. II* (Issue 1). <http://stmb-multismart.ac.id/ejournal>
- Titisari, M., & Ikhwan, K. (2021). Proses Rekrutmen dan Seleksi: Potensi Ketidakefektifan dan Faktornya. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 11. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1848>
- Vertia, & Daning. (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trinitas Mulia Abadi Jakarta Utara. *J. Madani*, 3(1), 66–82. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i1.81>
- Wahono, R. S. (2015). A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction: Research Trends, Datasets, Methods and Frameworks. *Journal of Software Engineering*, 1(1). <http://journal.ilmukomputer.org>
- Winarta, I. K. D. A., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Melalui Peningkatan Rekrutmen, Motivasi, Dan Pelatihan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(2), 562–569. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1839>
- Yuana, I., Abbas, B., & Supriaji, B. (2022). *PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN OUTSOURCING PADA LIPPO PLAZA KENDARI*. 11(1), 2086–1974. <https://doi.org/10.32833/majem.v10i1.246>
- Zlámalová, J., & Abbas, Z. (2023). The role of HR indicators on performance of Czech companies: A multi-sector perspective. *Quality - Access to Success*, 24(192), 329–336. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.39>