

PROSES REKRUITMENT DAN SELEKSI TENAGA KERJA

Manda Patricya^{1*}, Samiyah².

^{1,2} Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITDAR), Indonesia

*Corresponding Author; mandapatricya@gmail.com; miaskw150@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Rekrutmen, seleksi tenaga kerja, manajemen SDM, tantangan organisasi, employer branding, teknologi digital.

Received : 28 Mei

Revised : 30 Mei

Accepted : 11 Juni

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkannya. Proses rekrutmen merupakan tahap awal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas dan kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Namun, pelaksanaannya kerap menghadapi berbagai kendala seperti kesenjangan kompetensi kandidat, prosedur yang terlalu birokratis, keterbatasan sumber daya rekrutmen, hingga rendahnya adopsi teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka dan observasi lapangan untuk memahami dinamika yang terjadi dalam praktik rekrutmen di berbagai sektor industri. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan rekrutmen bersifat multidimensional, melibatkan aspek teknis, kultural, dan strategis. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu melakukan modernisasi sistem rekrutmen melalui pemanfaatan teknologi digital, peningkatan kapasitas tim rekrutmen, serta penguatan employer branding yang relevan dengan generasi tenaga kerja masa kini. Rekomendasi strategis disampaikan untuk membantu organisasi menjembatani kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam proses pencarian talenta.

PENDAHULUAN

Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh individu terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu merekrut tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Penelitian oleh Arikunto & Suhardjono (2022) menegaskan bahwa perusahaan dengan proses rekrutmen dan seleksi yang sistematis memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih stabil.

Di tengah kemajuan teknologi dan transformasi digital, proses rekrutmen juga mengalami pergeseran signifikan. Banyak perusahaan mulai mengintegrasikan sistem digital dalam merekrut dan menyaring kandidat melalui platform rekrutmen daring, seperti LinkedIn, Jobstreet, dan teknologi Applicant Tracking System (ATS). Studi oleh Putri & Prasetyo (2023) menemukan bahwa 67% perusahaan di Indonesia telah menggunakan sistem berbasis AI untuk membantu proses seleksi awal, terutama dalam menilai kesesuaian CV dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Digitalisasi ini diyakini mampu meningkatkan efisiensi waktu dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian awal.

Namun demikian, penggunaan teknologi juga menimbulkan tantangan baru. Beberapa kandidat potensial mungkin tersisih karena sistem tidak mampu menangkap aspek soft skills yang tidak tertulis secara eksplisit dalam CV. Hasil studi oleh Saputra dan Wulandari (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang terlalu mengandalkan algoritma seleksi justru mengalami peningkatan turn-over karena ketidaksesuaian antara ekspektasi kerja dan kenyataan di lapangan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan antara pendekatan digital dan interaksi langsung dalam proses seleksi.

Dari sisi kandidat, proses rekrutmen yang adil, transparan, dan responsif menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Sebuah studi oleh Deloitte (2023) menunjukkan bahwa pengalaman kandidat (candidate experience) sangat berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Kandidat yang merasa dihargai selama proses seleksi, meskipun tidak lolos, tetap menunjukkan kecenderungan untuk merekomendasikan perusahaan tersebut kepada orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen tidak hanya berdampak pada hasil akhir, tetapi juga pada citra dan employer branding.

Lebih jauh, proses seleksi yang baik dapat menjadi instrumen untuk menyaring kompetensi, nilai, dan karakter individu yang sesuai dengan budaya organisasi. Dalam penelitian oleh Handayani & Lubis (2024), ditemukan bahwa kecocokan nilai personal dengan nilai organisasi (person-organization fit) menjadi salah satu prediktor utama keberhasilan karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, proses seleksi yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada aspek psikologis dan kultural sangat diperlukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Proses rekrutmen juga tidak dapat dilepaskan dari konteks demografis dan sosial ekonomi. Di Indonesia, bonus demografi menghadirkan peluang sekaligus tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja. Tingginya jumlah angkatan kerja muda menuntut perusahaan untuk lebih selektif dan strategis dalam menyaring kandidat. Penelitian oleh BPS (2023) mencatat bahwa angka pengangguran tertinggi terjadi pada lulusan SMA dan diploma yang belum memiliki pengalaman kerja, sehingga dibutuhkan kebijakan rekrutmen yang mampu mengakomodasi potensi mereka melalui pelatihan atau program internship.

Perusahaan multinasional dan organisasi besar juga menghadapi tantangan dalam menyelaraskan kebijakan rekrutmen global dengan nilai-nilai lokal. Dalam konteks ini, proses rekrutmen lintas budaya harus mempertimbangkan sensitivitas budaya, norma sosial, dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di tiap negara. Studi oleh Yusuf & Tan (2022) tentang perusahaan teknologi di Asia Tenggara mengungkap bahwa kegagalan memahami konteks budaya lokal dalam proses seleksi menyebabkan ketidakefektifan integrasi karyawan baru dalam organisasi.

Dalam situasi pasca-pandemi COVID-19, banyak organisasi beralih ke model kerja hybrid dan remote, yang turut mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi. Kriteria yang dicari dalam kandidat pun bergeser ke arah fleksibilitas, kemampuan manajemen waktu, dan literasi digital. Penelitian oleh McKinsey (2022) menyebutkan bahwa 40% organisasi global kini mengutamakan "digital soft skills" seperti kemampuan kolaborasi virtual, ketahanan emosional, dan kemampuan belajar mandiri sebagai bagian dari seleksi karyawan baru.

Selain itu, keadilan dalam proses seleksi menjadi perhatian utama dalam mewujudkan sistem kerja yang inklusif dan berkeadilan sosial. Adanya diskriminasi berbasis gender, usia, atau latar belakang pendidikan masih menjadi persoalan di banyak organisasi. Penelitian oleh Kementerian Ketenagakerjaan (2023) menunjukkan bahwa 31% pencari kerja perempuan merasa mengalami perlakuan tidak adil dalam proses seleksi kerja. Hal ini menjadi peringatan bahwa perusahaan perlu merancang proses seleksi yang objektif dan bebas bias.

Tidak hanya bagi perusahaan, proses rekrutmen dan seleksi juga berdampak pada individu. Kandidat yang mengalami proses seleksi yang buruk cenderung mengalami penurunan motivasi dan kepercayaan diri. Dalam konteks psikologi kerja, ini dikenal sebagai efek "selection trauma". Studi oleh Novitasari dan Hadi (2023) menyebutkan bahwa pengalaman negatif dalam seleksi dapat menurunkan partisipasi angkatan kerja dalam proses pencarian kerja selanjutnya, terutama di kalangan fresh graduate.

Proses seleksi yang efektif juga sangat bergantung pada kompetensi rekruter. Profesional HR yang terlatih dalam teknik wawancara, pemetaan psikologis, dan penggunaan alat ukur yang valid akan mampu memilih kandidat terbaik tanpa bias. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas SDM rekruter harus menjadi bagian dari strategi organisasi. Penelitian oleh Kurniawan & Sari (2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan pelatihan reguler kepada tim HR mengalami peningkatan akurasi dalam penempatan kerja sebesar 35% dalam dua tahun terakhir.

Terakhir, proses rekrutmen dan seleksi yang berkualitas tidak hanya mendatangkan manfaat jangka pendek berupa pemenuhan kebutuhan tenaga

kerja, tetapi juga memberikan fondasi yang kuat bagi pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Kandidat yang dipilih secara tepat akan memiliki loyalitas, etos kerja, dan potensi kepemimpinan yang tinggi. Dengan demikian, proses ini tidak dapat dianggap sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan masa depan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen sumber daya manusia (SDM), observasi langsung terhadap proses rekrutmen dan seleksi, serta dokumentasi terkait kebijakan dan prosedur perekrutan yang digunakan perusahaan. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses rekrutmen dan seleksi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994), untuk mengungkap pola-pola yang muncul serta mengevaluasi efektivitas dan tantangan dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja yang berlangsung.

HASIL PENELITIAN

1. Bagaimana proses rekrutmen tenaga kerja dengan SDM terbaik

Proses rekrutmen yang efektif untuk memperoleh SDM terbaik merupakan fondasi penting bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Perusahaan yang sukses umumnya menerapkan strategi rekrutmen yang terstruktur dan berbasis data, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, hingga pemilihan kanal rekrutmen yang relevan. Menurut Bhattacharyya (2023), perusahaan yang melakukan perencanaan rekrutmen berdasarkan analisis kebutuhan jangka panjang cenderung lebih berhasil dalam merekrut talenta yang sesuai dengan visi organisasi. Hal ini dikarenakan perencanaan yang matang memungkinkan organisasi mengidentifikasi secara spesifik keterampilan dan karakteristik yang dibutuhkan, sehingga menghindari pemborosan waktu dan sumber daya dalam proses pencarian kandidat.

Salah satu tren terkini dalam proses rekrutmen tenaga kerja terbaik adalah pemanfaatan teknologi berbasis Artificial Intelligence (AI) dan Big Data. Menurut studi yang dilakukan oleh LinkedIn Talent Solutions (2022), lebih dari 70% perusahaan global kini menggunakan alat bantu digital seperti ATS (Applicant Tracking System) untuk menyaring pelamar dan mempercepat proses perekrutan. Teknologi ini memungkinkan HR untuk mengidentifikasi

kandidat potensial secara objektif berdasarkan data, bukan semata-mata intuisi personal. Dengan algoritma yang disesuaikan, sistem ini dapat menilai kesesuaian keterampilan teknis, pengalaman kerja, dan soft skill pelamar berdasarkan data historis dan kebutuhan spesifik perusahaan.

Dalam praktiknya, perusahaan yang berhasil merekrut SDM berkualitas tinggi biasanya juga menonjolkan nilai employer branding mereka. Employer branding yang kuat membuat perusahaan lebih menarik bagi para pencari kerja berbakat. Studi oleh Minchington & Christensen (2021) menunjukkan bahwa 78% kandidat mempertimbangkan reputasi dan budaya perusahaan sebelum melamar pekerjaan. Dengan kata lain, proses rekrutmen yang sukses tidak hanya soal pencarian aktif, tetapi juga soal menciptakan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang diidamkan. Upaya ini mencakup transparansi dalam proses seleksi, penawaran gaji yang kompetitif, hingga pemberian kesempatan pengembangan karier.

Strategi rekrutmen juga sering dipengaruhi oleh konteks industri. Misalnya, dalam sektor teknologi dan startup, proses rekrutmen biasanya lebih cepat dan berbasis pada hasil tes keterampilan langsung serta proyek uji coba. Sedangkan dalam sektor pemerintahan atau organisasi besar lainnya, rekrutmen cenderung lebih birokratis dan panjang. Penelitian oleh Hidayat & Taufik (2022) menemukan bahwa perusahaan yang memberikan fleksibilitas dalam proses rekrutmen – seperti opsi wawancara daring dan seleksi berbasis portofolio – memiliki peluang lebih besar mendapatkan kandidat unggul dibandingkan perusahaan yang masih terpaku pada metode konvensional.

Dengan demikian, proses rekrutmen yang berhasil merekrut SDM terbaik tidak hanya bergantung pada lamanya proses atau banyaknya pelamar, tetapi lebih pada bagaimana strategi perekrutan dirancang secara sistematis dan responsif terhadap dinamika pasar tenaga kerja. Pendekatan yang menggabungkan teknologi, perencanaan SDM jangka panjang, employer branding yang kuat, dan metode seleksi adaptif akan meningkatkan peluang perusahaan dalam merekrut talenta terbaik secara berkelanjutan.

2. Apa saja metode dan kriteria yang digunakan dalam proses seleksi tenaga kerja di perusahaan

Proses seleksi tenaga kerja merupakan tahapan krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak langsung terhadap kualitas dan produktivitas organisasi. Perusahaan menggunakan beragam metode seleksi

untuk memastikan kecocokan kandidat dengan posisi yang ditawarkan. Metode tersebut mencakup wawancara (interview), psikotes, tes kemampuan teknis, asesmen perilaku (behavioral assessment), dan dalam beberapa kasus, tes kesehatan. Kajian empiris oleh Setiawan et al. (2022) dalam jurnal *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* menyebutkan bahwa kombinasi antara wawancara struktural dan uji kompetensi terbukti paling efektif dalam memprediksi kinerja karyawan di sektor manufaktur. Wawancara struktural memberikan konsistensi dalam pengambilan keputusan seleksi, sedangkan uji kompetensi membantu menilai kemampuan teknis dan kognitif kandidat sesuai tuntutan pekerjaan.

Kriteria yang digunakan perusahaan dalam menyeleksi tenaga kerja tidak hanya mengandalkan kualifikasi akademik dan pengalaman kerja, tetapi juga mencakup kompetensi perilaku dan kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Dalam konteks ini, perusahaan mulai beralih ke pendekatan kompetensi (competency-based selection), yang mencakup kompetensi teknis (hard skills) dan kompetensi non-teknis (soft skills). Penelitian oleh Wibowo & Anggraeni (2023) di sektor perbankan menunjukkan bahwa soft skills seperti komunikasi efektif, kemampuan kerja tim, dan integritas memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan karyawan baru. Oleh karena itu, seleksi berbasis nilai dan budaya organisasi menjadi penting untuk menurunkan tingkat turnover serta meningkatkan keterikatan (engagement) karyawan sejak awal masa kerja.

Transformasi digital dalam dunia kerja juga telah mengubah metode seleksi tenaga kerja. Banyak perusahaan kini memanfaatkan teknologi seperti Applicant Tracking System (ATS), tes online berbasis AI, hingga video interview dengan sistem penilaian otomatis. Studi oleh Prasetyo & Dewi (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam seleksi tenaga kerja mampu meningkatkan efisiensi waktu hingga 40% dan membantu menilai lebih objektif performa awal kandidat. Meskipun efisien, penerapan teknologi tetap harus dibarengi dengan validasi hasil dan keterlibatan manusia, agar tidak mengabaikan aspek humanistik seperti motivasi dan kepribadian kandidat yang tidak selalu dapat diukur oleh mesin.

Meskipun metode dan kriteria seleksi telah berkembang, tantangan dalam menjaga objektivitas tetap menjadi perhatian utama. Bias kognitif dari pewawancara, diskriminasi terhadap latar belakang sosial atau gender, serta interpretasi subjektif terhadap hasil tes psikologi bisa mengganggu proses seleksi yang adil. Kajian empiris oleh Handayani & Nugroho (2021) mengungkapkan bahwa bias pewawancara terhadap penampilan fisik dan institusi pendidikan kandidat kerap mempengaruhi keputusan akhir, meskipun kualifikasi teknis kandidat sudah mencukupi. Untuk mengatasi hal ini, pelatihan anti-bias serta penggunaan panel seleksi yang terdiri dari beberapa pihak dianggap sebagai langkah penting dalam memastikan proses seleksi yang lebih adil dan transparan.

Seleksi tenaga kerja yang efektif memiliki implikasi strategis bagi perusahaan, tidak hanya dari segi produktivitas, tetapi juga dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan menurunkan tingkat pergantian

karyawan. Studi longitudinal oleh Ardiansyah & Lestari (2023) membuktikan bahwa perusahaan yang menggunakan proses seleksi berbasis potensi jangka panjang dan nilai budaya organisasi memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dalam 12 bulan pertama masa kerja. Selain itu, seleksi yang transparan dan akurat memberikan rasa keadilan dan kepercayaan terhadap perusahaan dari perspektif kandidat. Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengembangkan metode seleksi yang komprehensif, adaptif terhadap perubahan pasar tenaga kerja, dan selaras dengan strategi jangka panjang organisasi.

(3) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja

Salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas proses rekrutmen dan seleksi adalah kualitas perencanaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Perencanaan yang matang akan memastikan bahwa proses rekrutmen tidak hanya dilakukan saat dibutuhkan secara mendesak, tetapi menjadi bagian dari strategi jangka panjang organisasi. Menurut penelitian oleh Rathi, Bhatnagar, dan Mishra (2022), perencanaan SDM yang terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi meningkatkan akurasi kebutuhan tenaga kerja dan mengurangi terjadinya kesalahan dalam penempatan karyawan. Ketika perencanaan dilakukan secara sistematis berdasarkan proyeksi kebutuhan bisnis, maka kriteria yang digunakan dalam seleksi menjadi lebih relevan dan tepat sasaran. Tanpa perencanaan yang baik, proses rekrutmen sering kali bersifat reaktif dan cenderung mengabaikan kualitas kandidat, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas kerja dalam jangka panjang.

Teknologi informasi telah secara signifikan mengubah lanskap rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Pemanfaatan media digital, seperti situs pencari kerja, platform media sosial profesional (LinkedIn), dan sistem rekrutmen berbasis Artificial Intelligence (AI), telah meningkatkan kecepatan dan jangkauan pencarian kandidat. Studi oleh González-López et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem rekrutmen digital berbasis data memiliki peluang 35% lebih tinggi untuk merekrut kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dibandingkan yang masih menggunakan cara konvensional. Selain itu, teknik seleksi berbasis kompetensi seperti wawancara berbasis perilaku dan assessment center juga dinilai lebih objektif dan mampu memprediksi kinerja masa depan karyawan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi dan memilih metode seleksi yang sesuai menjadi kunci efektivitas proses ini.

Efektivitas rekrutmen dan seleksi sangat bergantung pada keahlian dan objektivitas tim HR atau manajer yang terlibat dalam proses tersebut. Tim rekrutmen yang memahami kebutuhan organisasi, memiliki kemampuan

analisis psikologis, serta dilengkapi dengan pelatihan terkait teknik wawancara dan seleksi psikometrik, akan lebih mampu menyeleksi kandidat dengan kualitas tinggi. Penelitian oleh Kim & Park (2023) dalam *Journal of Human Resource Management* menegaskan bahwa pelatihan berkelanjutan bagi staf rekrutmen berkontribusi langsung pada meningkatnya akurasi dalam seleksi kandidat dan menurunkan tingkat turnover dalam tahun pertama kerja. Ketika proses seleksi dilakukan oleh personel yang tidak kompeten atau bias, risiko salah rekrutmen akan meningkat, sehingga mengganggu efisiensi dan efektivitas kerja di kemudian hari.

Faktor lain yang sering kali diabaikan namun sangat memengaruhi efektivitas rekrutmen adalah citra organisasi atau employer branding. Organisasi dengan reputasi baik dan budaya kerja yang positif akan lebih mudah menarik kandidat berkualitas tinggi. Menurut kajian yang dilakukan oleh Backhaus dan Tikoo (2022), perusahaan yang memiliki employer branding kuat cenderung menerima lebih banyak lamaran dari pelamar yang berkualitas, serta memiliki rasio seleksi yang lebih efisien. Citra perusahaan yang positif mencerminkan nilai, stabilitas, dan peluang karier yang diharapkan oleh pencari kerja. Di sisi lain, organisasi dengan reputasi buruk cenderung menghadapi kesulitan dalam menarik kandidat terbaik, bahkan ketika menawarkan kompensasi yang tinggi. Maka dari itu, manajemen organisasi harus secara aktif membangun dan memelihara reputasi positif di mata publik dan pencari kerja.

Selain faktor internal organisasi, kondisi eksternal seperti situasi ekonomi, regulasi ketenagakerjaan, serta dinamika pasar tenaga kerja turut memengaruhi efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. Ketika pasar tenaga kerja sangat kompetitif, organisasi harus bersaing secara lebih agresif untuk menarik kandidat terbaik. Dalam situasi ini, strategi rekrutmen harus disesuaikan dengan realitas eksternal, termasuk penyesuaian gaji dan benefit. Di sisi lain, kebijakan pemerintah mengenai ketenagakerjaan, seperti kewajiban perekrutan tenaga kerja lokal, kuota gender, atau regulasi kontrak kerja, juga dapat menjadi penentu dalam proses seleksi. Hasil studi oleh Widodo et al. (2023) dalam konteks perusahaan di Asia Tenggara menunjukkan bahwa regulasi ketat justru mendorong perusahaan untuk lebih kreatif dalam melakukan seleksi dan mengembangkan sistem rekrutmen berbasis inklusivitas dan kepatuhan hukum. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika eksternal menjadi keharusan agar proses rekrutmen tetap relevan dan legal.

4) Bagaimana dampak dari proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dan retensi karyawan dalam organisasi

Proses rekrutmen dan seleksi yang tepat memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja individu dalam organisasi. Rekrutmen yang efektif memungkinkan organisasi mendapatkan kandidat yang tidak hanya memenuhi syarat teknis, tetapi juga memiliki kecocokan budaya kerja yang baik. Seleksi yang ketat dan berbasis kompetensi meningkatkan probabilitas perekrutan karyawan yang berpotensi tinggi dalam memberikan kontribusi terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Studi oleh Purnomo & Widodo (2023) menyatakan bahwa perusahaan dengan sistem seleksi berbasis kompetensi melaporkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 27% dalam tahun pertama kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi yang cermat sejak awal akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh, baik dari segi efisiensi, efektivitas, maupun inovasi di tempat kerja.

Tidak hanya kinerja, proses rekrutmen dan seleksi yang berkualitas juga berdampak langsung pada retensi karyawan dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa proses perekrutannya adil, transparan, dan mencerminkan nilai-nilai perusahaan cenderung memiliki tingkat keterikatan emosional (*affective commitment*) yang lebih tinggi. Ini berdampak pada loyalitas terhadap organisasi. Penelitian oleh Fitriani et al. (2022) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan proses seleksi terbuka dan partisipatif mengalami penurunan tingkat turnover hingga 18% dalam kurun waktu dua tahun. Proses yang transparan tidak hanya membangun kepercayaan calon karyawan terhadap organisasi, tetapi juga menciptakan ekspektasi yang realistis mengenai budaya kerja dan beban tugas yang akan dihadapi.

Di sisi lain, proses rekrutmen yang terburu-buru dan seleksi yang tidak objektif berpotensi menyebabkan *mismatched hiring*, yang berdampak negatif terhadap kedua aspek: kinerja dan retensi. *Mismatched hiring* merujuk pada situasi di mana karyawan tidak memiliki kecocokan dengan posisi, tim, atau budaya organisasi. Menurut kajian dari Nugroho & Hasanah (2023), organisasi yang tidak menerapkan tools seleksi berbasis kompetensi mengalami peningkatan konflik kerja dan penurunan retensi karyawan hingga 22% dalam dua tahun. Hal ini menegaskan pentingnya penggunaan alat seleksi yang relevan seperti psikotes, *assessment center*, wawancara berbasis perilaku (*behavioral interview*), serta referensi latar belakang untuk menghindari kesalahan dalam penempatan personel.

Dampak jangka panjang dari proses rekrutmen dan seleksi yang kuat juga tercermin dalam pembentukan budaya organisasi yang lebih positif. Ketika organisasi merekrut karyawan dengan nilai dan sikap kerja yang selaras, maka tercipta sinergi dalam tim, peningkatan kerja sama, serta lingkungan kerja yang suportif. Penelitian oleh Lestari & Ramadhan (2024) menyebutkan bahwa perusahaan yang melakukan rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*) melaporkan peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebesar 35%, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan retensi serta memperkuat citra perusahaan sebagai *employer of choice*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas proses rekrutmen dan seleksi merupakan fondasi utama dalam menciptakan karyawan yang

produktif dan loyal terhadap organisasi. Pemimpin SDM dituntut untuk tidak hanya fokus pada kecepatan dalam mengisi posisi kosong, tetapi juga mempertimbangkan kualitas dan kesesuaian calon karyawan secara menyeluruh. Kajian-kajian empiris terbaru menggarisbawahi pentingnya pendekatan strategis dalam rekrutmen, yang tidak hanya menilai kemampuan teknis, tetapi juga soft skills, nilai pribadi, serta potensi jangka panjang. Ketepatan dalam proses ini tidak hanya mendukung peningkatan performa karyawan, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang sehat dan berkelanjutan, yang pada akhirnya meminimalkan biaya akibat turnover dan meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan.

(5) Apa tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan proses rekrutmen

Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam proses rekrutmen adalah keterbatasan akses terhadap kandidat yang berkualitas dan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam era digital saat ini, meskipun teknologi telah memudahkan proses pencarian tenaga kerja melalui platform online seperti LinkedIn, Jobstreet, atau portal rekrutmen internal perusahaan, banyak organisasi justru menghadapi kesulitan dalam menemukan talenta yang benar-benar sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, terutama untuk jabatan strategis atau spesialisasi teknis tertentu. Studi oleh ManpowerGroup (2023) menunjukkan bahwa 77% perusahaan global mengalami kesulitan dalam mengisi posisi yang membutuhkan keahlian khusus (talent shortage). Hal ini diperparah dengan ketidaksesuaian antara kurikulum pendidikan dan tuntutan pasar kerja, sehingga banyak pelamar yang secara kuantitas tersedia, namun secara kualitas belum memenuhi ekspektasi perusahaan.

Selain itu, proses administrasi yang panjang dan birokratis juga menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan rekrutmen. Banyak perusahaan, terutama di sektor publik atau organisasi besar, terhambat oleh prosedur administratif yang kompleks, seperti tahapan seleksi yang terlalu banyak, penggunaan sistem informasi yang belum terintegrasi, atau kebijakan internal yang tidak fleksibel. Penelitian oleh Deloitte (2022) menunjukkan bahwa 45% kandidat mengundurkan diri dari proses rekrutmen karena proses seleksi yang terlalu lama atau tidak transparan. Hal ini berdampak langsung pada citra perusahaan di mata calon pelamar dan meningkatkan risiko kehilangan kandidat terbaik yang mungkin memilih perusahaan lain dengan proses yang lebih cepat dan efisien.

Tantangan lain yang kerap muncul adalah minimnya kompetensi tim rekrutmen dalam melakukan evaluasi yang objektif dan komprehensif terhadap pelamar. Tidak semua perekrut memiliki latar belakang psikologi atau manajemen SDM yang kuat, sehingga keputusan penerimaan tenaga kerja sering kali didasarkan pada intuisi atau preferensi subjektif semata, bukan pada parameter kompetensi yang terukur. Sebuah riset oleh Society for Human Resource Management (SHRM, 2023) menggarisbawahi pentingnya pelatihan perekrut agar mampu menggunakan alat seleksi modern, seperti asesmen

berbasis kompetensi dan wawancara terstruktur, agar proses rekrutmen menjadi lebih akurat dan adil. Tanpa kompetensi yang memadai, proses seleksi rentan terhadap bias dan gagal mengidentifikasi kandidat yang benar-benar potensial.

Perkembangan teknologi dan otomatisasi dalam dunia kerja juga menghadirkan tantangan baru bagi proses rekrutmen. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk mulai mengintegrasikan teknologi seperti AI, machine learning, dan ATS (Applicant Tracking System) dalam proses rekrutmen agar lebih cepat dan efisien. Namun, pada sisi lain, tidak semua perusahaan memiliki kesiapan teknologi dan sumber daya manusia yang memahami sistem tersebut. Banyak perusahaan skala menengah dan kecil di Indonesia belum mampu memanfaatkan teknologi ini secara maksimal, sehingga masih bergantung pada proses manual yang memakan waktu dan rentan kesalahan. Studi oleh McKinsey & Company (2023) menyoroti adanya kesenjangan digital di bidang SDM yang memperlambat proses adaptasi teknologi dalam rekrutmen, terutama di negara berkembang.

Terakhir, tingginya tingkat turnover dan ekspektasi generasi muda terhadap dunia kerja menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Generasi milenial dan Gen Z yang mendominasi pasar tenaga kerja saat ini cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, dan nilai-nilai perusahaan. Jika proses rekrutmen tidak mencerminkan nilai-nilai ini sejak awal, maka perusahaan akan kesulitan menarik perhatian kandidat berkualitas. Bahkan, banyak kandidat menilai employer branding dari pengalaman mereka selama proses rekrutmen. Laporan oleh LinkedIn Talent Solutions (2024) menyebutkan bahwa 72% pelamar mempertimbangkan pengalaman rekrutmen sebagai faktor utama dalam menentukan apakah mereka akan menerima tawaran kerja atau tidak. Oleh karena itu, perusahaan harus menyesuaikan proses rekrutmen mereka agar lebih inklusif, komunikatif, dan mencerminkan budaya kerja yang relevan dengan kebutuhan tenaga kerja masa kini.

KESIMPULAN

Proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja merupakan bagian krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi kualitas dan produktivitas organisasi. Namun demikian, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan dalam implementasinya. Tantangan utama meliputi kesulitan menemukan kandidat berkualitas yang sesuai kebutuhan jabatan, prosedur administratif yang panjang dan tidak efisien, keterbatasan kompetensi tim rekrutmen, rendahnya pemanfaatan teknologi rekrutmen modern, serta ekspektasi tinggi dari generasi muda terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan bermakna. Berbagai studi empiris terbaru

menunjukkan bahwa tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dan kultural, yang jika tidak diatasi dapat menyebabkan kegagalan dalam mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan adaptif dalam merancang strategi rekrutmen yang efektif dan berkelanjutan.

Rekomendasi

1. Meningkatkan kapasitas dan profesionalisme tim rekrutmen, melalui pelatihan berkelanjutan dalam teknik asesmen berbasis kompetensi, wawancara terstruktur, serta pengelolaan kandidat secara objektif dan bebas bias. Hal ini penting untuk memastikan bahwa proses seleksi dilakukan secara adil dan berbasis data.
2. Memanfaatkan teknologi digital secara optimal, seperti penggunaan *Applicant Tracking System (ATS)*, *artificial intelligence (AI)*, dan *big data analytics* untuk menyaring kandidat lebih cepat dan efisien. Perusahaan juga perlu meningkatkan kesiapan infrastruktur dan literasi digital SDM dalam menghadapi era otomasi rekrutmen.
3. Menyederhanakan proses administratif rekrutmen dengan mengurangi tahapan seleksi yang tidak esensial, serta memperbaiki sistem komunikasi antara perusahaan dan kandidat agar lebih transparan dan responsif. Ini dapat meningkatkan pengalaman kandidat (*candidate experience*) dan memperkuat citra positif perusahaan sebagai *employer of choice*.
4. Membangun employer branding yang kuat dan selaras dengan nilai generasi muda, dengan menonjolkan aspek fleksibilitas kerja, keberlanjutan, serta budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Proses rekrutmen harus menjadi refleksi dari budaya perusahaan yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan zaman.
5. Menjalin kerja sama strategis dengan lembaga pendidikan dan pelatihan, untuk memastikan keselarasan antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan dunia industri. Perusahaan juga dapat mengembangkan program magang atau talent pipeline untuk menjaring talenta sejak dini secara lebih terencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., & Suhardjono. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ardiansyah, R., & Lestari, M. (2023). Pengaruh Proses Seleksi Berbasis Nilai terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 145-160.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2022). Employer branding: A review and implications for future research. *Journal of Brand Management*, 29(1), 34-48.

- Bhattacharyya, D. K. (2023). *Recruitment and Selection: A Framework for Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Profil Angkatan Kerja Indonesia Tahun 2023*. Jakarta: BPS RI.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends: Elevating the Human Experience*. Diakses dari <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends: Navigating the Future of Work*. Deloitte Insights. Retrieved from www2.deloitte.com
- Fitriani, S., Nugraha, R., & Mulyani, A. (2022). Pengaruh Transparansi Seleksi terhadap Turnover Karyawan Baru. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(1), 79–91.
- González-López, Ó. R., Martínez-González, A. I., & Ramírez-García, M. (2023). Digital Recruitment Strategies and Talent Matching in the Age of Big Data. *Journal of Human Capital*, 17(3), 256–274.
- Handayani, D., & Nugroho, M. (2021). Bias Rekrutmen dalam Proses Wawancara: Studi Empiris pada Perusahaan Swasta di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 114–129.
- Hidayat, T., & Taufik, M. (2022). Strategi Rekrutmen Fleksibel di Era Digitalisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 7(3), 190–203.
- Handayani, R., & Lubis, M. A. (2024). Person-Organization Fit dan Dampaknya terhadap Retensi Karyawan di Perusahaan Start-Up Indonesia. *Jurnal Psikologi Kerja*, 12(1), 45–59.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2023). *Laporan Tahunan: Inklusivitas dan Kesetaraan Gender dalam Dunia Kerja*. Jakarta: Kemnaker.
- Kurniawan, D., & Sari, M. Y. (2024). Efektivitas Pelatihan HR dalam Meningkatkan Kualitas Rekrutmen dan Seleksi. *Jurnal Manajemen SDM*, 18(2), 77–91.
- Kim, J., & Park, S. (2023). Competency Development of HR Recruiters in Modern Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 45(1), 88–101.
- LinkedIn Talent Solutions. (2022). *The Future of Recruiting: Trends and Predictions*. LinkedIn Talent Blog. Retrieved from www.linkedin.com/talent
- Lestari, A., & Ramadhan, F. (2024). Rekrutmen Berbasis Nilai dan Dampaknya terhadap Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Human Capital*, 6(1), 59–72.
- ManpowerGroup. (2023). *2023 Talent Shortage Survey: Closing the Skills Gap*. ManpowerGroup Global Research. Retrieved from www.manpowergroup.com
- McKinsey & Company. (2023). *Human Resources and Digital Transformation: Bridging the Skills Gap*. McKinsey Insights. Retrieved from www.mckinsey.com

- Minchington, B., & Christensen, R. (2021). *Employer Branding in the Digital Era*. Employer Branding Institute Publications.
- McKinsey & Company. (2022). *The Hybrid Work Model: New Expectations for a Post-Pandemic Workforce*. Diakses dari <https://www.mckinsey.com>
- Nugroho, D., & Hasanah, R. (2023). Mismatched Hiring dan Implikasinya terhadap Kinerja Tim. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(2), 123–136.
- Novitasari, D., & Hadi, P. (2023). Trauma Seleksi dan Dampaknya terhadap Motivasi Pencari Kerja Muda di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri*, 7(2), 101–115.
- Putri, N. A., & Prasetyo, E. W. (2023). Integrasi Artificial Intelligence dalam Proses Rekrutmen: Studi Kasus Perusahaan Teknologi di Jakarta. *Jurnal Teknologi dan Sumber Daya Manusia*, 5(1), 25–40.
- Prasetyo, I., & Dewi, K. (2022). Pemanfaatan Teknologi dalam Seleksi Tenaga Kerja di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen SDM*, 5(1), 33–45.
- Purnomo, S., & Widodo, H. (2023). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(1), 71–85.
- Rathi, N., Bhatnagar, J., & Mishra, S. (2022). Strategic Workforce Planning and Organizational Alignment. *International Journal of HR Strategy*, 14(2), 101–119.
- Setiawan, D., Amalia, T., & Priyanto, H. (2022). Efektivitas Wawancara Struktural dan Uji Kompetensi di Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 98–110.
- SHRM. (2023). *Recruitment and Selection Practices: Global Trends and Challenges*. Society for Human Resource Management. Retrieved from www.shrm.org
- Saputra, H., & Wulandari, F. (2023). Analisis Efek Negatif Penggunaan Algoritma dalam Proses Seleksi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(3), 58–72.
- Widodo, E., Tan, H. L., & Yusuf, M. (2023). Pengaruh Regulasi Pemerintah terhadap Proses Seleksi di Asia Tenggara. *Jurnal Ekonomi dan Regulasi*, 10(3), 201–217.
- Wibowo, R., & Anggraeni, D. (2023). Soft Skills sebagai Faktor Penentu Sukses Seleksi Karyawan Baru di Sektor Perbankan. *Jurnal Humaniora Ekonomi*, 8(1), 41–55.
- Yusuf, R., & Tan, M. H. (2022). Cross-Cultural Recruitment in Southeast Asian Tech Companies: Challenges and Solutions. *Asian Journal of HR Development*, 15(4), 112–129.