

ANALISIS STRATEGI REKRUTMEN DAN TEKNIK SELEKSI UNTUK MENCAPAI KESESUAIAN KOMPETENSI DENGAN KEBUTUHAN ORGANISASI DI PT PHAPROS TBK

Ivana Antoinette Michaela¹

Antonius Widi Hardianto²

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Ivanamichaelaa@gmail.com¹

antonius.widi@atmajaya.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi rekrutmen dan teknik seleksi yang diterapkan di PT. Phapros Tbk dalam mencapai kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Phapros Tbk menerapkan strategi rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi secara sistematis melalui *workload analysis* (WLA), analisis jabatan, rekrutmen internal dan eksternal, serta tahapan seleksi yang mempertimbangkan kompetensi teknis dan kesesuaian nilai calon karyawan dengan budaya organisasi AKHLAK. Namun, pelaksanaannya masih belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat *competency gap*, keberatan calon karyawan terhadap ketentuan kerja perusahaan, dan informasi lowongan kerja yang belum disampaikan secara lengkap. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi masih perlu dioptimalkan agar tercapai kesesuaian yang lebih baik antara kompetensi calon karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: Rekrutmen dan Seleksi, Kompetensi Karyawan, Industri Farmasi

Abstract

This study aims to analyze the recruitment strategies and selection techniques implemented by PT. Phapros Tbk to align employee competencies with organizational needs. This study employs qualitative descriptive method. Data were gathered through semi-structure interviews, observation, and documentation, and then being analyzed by using data reduction, data presentation, and conclusion-drawing techniques. The result of this study shows that PT. Phapros Tbk systematically implements competency-based recruitment and selection strategies through workload analysis (WLA), job analysis, internal and external recruitment, and selection stages that assess both technical competencies and the alignment of candidates' values with the AKHLAK organizational culture. However, the implementation is not yet fully optimal, as issues such as competency gaps, candidate objections to employment terms, and incomplete vacancy information persist. Therefore, the recruitment and selection process requires further optimization for better alignment between candidate competencies with organizational needs.

Keyword: Recruitment and Selection, Employee Competency, Pharmacy Industry

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, persaingan yang ketat terjadi di berbagai sektor industri. Persaingan ini menyebabkan perusahaan-perusahaan perlu menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Salah satu faktor yang dapat menentukan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan organisasi

tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, maupun sumber daya fisik, tetapi juga oleh kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi penting untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan daya saing (Sobari & Rony, 2025).

Kompetensi merupakan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Abadi dkk., 2024). Seiring perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis, organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi, berpikir kreatif, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam tim (Dwiwarman, 2025). Namun, dalam praktiknya masih sering ditemukan ketidaksesuaian kompetensi (*competency gap*) antara kemampuan calon karyawan dengan kebutuhan jabatan, yang berdampak pada kurang optimalnya kinerja individu maupun organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang tepat agar organisasi memperoleh karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan (Santoso, 2025).

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk menerapkan prinsip *the right man in the right place*. Rekrutmen bertujuan memperoleh kandidat yang memenuhi kualifikasi melalui penyusunan *job description* dan *job specification*, sedangkan seleksi dilakukan untuk memilih kandidat terbaik berdasarkan kualifikasi, pengalaman, kemampuan, serta hasil tes dan wawancara (Sari dkk., 2024; Syufa & Prayudista, 2023). Pendekatan rekrutmen berbasis kompetensi memungkinkan perusahaan menilai kesesuaian pengalaman, keterampilan, dan perilaku calon karyawan dengan kebutuhan organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas penempatan karyawan (Singh & Pathak, 2018).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa strategi rekrutmen berbasis kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga meningkatkan kualitas SDM pada organisasi-organisasi. Fachrunisa dkk. (2026) menjelaskan bahwa strategi rekrutmen yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan berdampak pada peningkatan kualitas SDM. Hasil penelitian Khamidah & Indawati (2026) menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratika dkk. (2026) menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi memiliki peran bagi organisasi untuk memiliki SDM yang unggul karena kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dari penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat bahwa rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi mendukung terjadinya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Walaupun telah banyak penelitian-penelitian terdahulu mengenai rekrutmen dan seleksi, penelitian mengenai strategi rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi pada industri farmasi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan, perkebunan, maupun *food and beverage*. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan, yaitu mengkaji penerapan strategi rekrutmen dan teknik seleksi di PT. Phapros Tbk sebagai perusahaan farmasi dalam mencapai kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan peneliti dengan Manajer SDM PT. Phapros, ditemukan adanya beberapa kendala, yaitu adanya *competency gap*, keberatan calon karyawan dengan tuntutan kerja perusahaan, serta biaya pengembangan kompetensi yang cukup besar untuk calon karyawan yang kompetensinya belum sesuai dengan standar perusahaan. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi rekrutmen dan teknik seleksi yang diterapkan di PT. Phapros Tbk dalam mencapai kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai aktivitas, seperti perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi (Cahayani & Gunawan, 2023). Menurut Armstrong (2006) dalam Nurjaman dkk. (2020), MSDM berperan sebagai sistem strategis yang menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan karyawan sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen dan seleksi menjadi fungsi penting dalam memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penempatan staf), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengendalian). Sementara itu, fungsi operasional meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan kerja, serta keselamatan dan kesehatan kerja. Dalam penelitian ini, fungsi yang menjadi fokus adalah rekrutmen dan seleksi sebagai bagian dari fungsi operasional MSDM untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan dan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi yang tersedia (Handoko, 2010 dalam Lina, 2020). Menurut Nikmah dkk. (2018), rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan memperoleh calon karyawan yang memiliki motivasi, kemampuan, dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi kekosongan jabatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Chandra dkk. (2021), proses rekrutmen terdiri atas empat tahapan. Tahap pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dan posisi yang akan diisi berdasarkan kebutuhan organisasi. Tahap kedua adalah menyusun atau memperbarui *job description* dan *job specification* yang memuat tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan pada suatu jabatan. Tahap ketiga adalah menentukan sumber rekrutmen yang sesuai, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Tahap terakhir adalah menetapkan strategi untuk menarik calon karyawan melalui berbagai media rekrutmen agar diperoleh kandidat yang memenuhi kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen berbasis kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas proses seleksi, dengan memastikan bahwa calon karyawan yang dipilih memiliki keterampilan dan atribut sesuai yang dibutuhkan suatu jabatan (Saputra, 2025). Menurut Champion dkk., (2011) dalam Saputra (2025) organisasi yang menerapkan teknik rekrutmen berbasis kompetensi cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Hal ini disebabkan karena proses seleksi dilakukan berdasarkan kesesuaian kompetensi calon karyawan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang lebih tepat dan produktif. Penerapan rekrutmen berbasis kompetensi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi karena memungkinkan manajer menilai calon karyawan secara lebih objektif (Farnham, 2002 dalam Singh & Pathak, 2018). Karimi dkk. (2019) mengidentifikasi lima kriteria utama rekrutmen berbasis kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi
2. Prospekti
3. Integritas
4. Keadilan

5. Fleksibilitas.

Seleksi

Seleksi merupakan proses penyaringan dan pemilihan calon karyawan yang dilakukan setelah proses rekrutmen untuk memperoleh kandidat yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan jabatan organisasi (Supriadi dkk., 2022). Menurut Schuler dan Jackson (1997) dalam Putra dkk. (2025), seleksi merupakan proses pengumpulan berbagai informasi mengenai calon karyawan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menentukan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Raghavendra dkk. (2017), proses seleksi terdiri atas beberapa tahapan, yaitu wawancara awal (*preliminary interview*), tes seleksi (*selection tests*), wawancara kerja (*employment interview*), pemeriksaan referensi dan latar belakang (*reference and background checks*), keputusan seleksi (*selection decision*), pemeriksaan kesehatan (*medical test*), serta penawaran dan penandatanganan kontrak kerja (*job offer and contracts of employment*). Melalui tahapan tersebut, organisasi dapat menilai kesesuaian kompetensi calon karyawan dengan persyaratan jabatan, sehingga keputusan penerimaan dapat dilakukan secara lebih objektif.

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur ketepatan proses seleksi. Indikator-indikator tersebut adalah (Ilmaaniyah, 2019 dalam Maulana & Sari, 2023):

1. Kesesuaian pengetahuan
2. Kesesuaian keterampilan
3. Kesesuaian kemampuan
4. Kesesuaian kebutuhan
5. Kesesuaian nilai-nilai personal

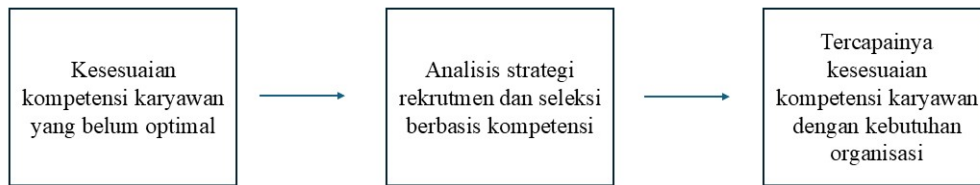
Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif sesuai dengan tuntutan jabatan (Horton, 2000 dalam Samsuni, 2018). Kompetensi menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena menentukan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat diperoleh melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap tahapan rekrutmen dan seleksi mampu mengidentifikasi serta memilih calon karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Horton, 2000 dalam Samsuni, 2018).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 di bawah ini. Penelitian ini diawali dengan wawancara pendahuluan untuk menemukan masalah yang dialami oleh perusahaan. Dari wawancara tersebut diketahui adanya beberapa masalah seperti adanya *competency gap*, keberatan calon karyawan dengan tuntutan kerja perusahaan, serta biaya pengembangan kompetensi yang cukup besar untuk calon karyawan yang kompetensinya belum sesuai dengan standar perusahaan. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis strategi rekrutmen dan kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi apakah masalah-masalah yang dialami perusahaan disebabkan karena adanya kesalahan dalam strategi rekrutmen dan seleksi, serta memberikan saran perbaikan agar kompetensi karyawan yang direkrut oleh perusahaan dapat sesuai dengan kebutuhan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Peneliti, 2026

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai konteks serta proses yang terjadi dalam suatu fenomena, dibandingkan dengan pengujian hipotesis. Pendekatan kualitatif juga dilakukan melalui keterlibatan langsung antara peneliti dengan subjek penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih mendalam terhadap kompleksitas suatu peristiwa dalam konteks tertentu.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deksriptif. Menurut Mohajan dan Haradhan (2018) dalam Yuliani (2018), penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu peristiwa atau tindakan sosial yang terjadi secara alami. Pendekatan ini menekankan pada cara individu menafsirkan serta memahami pengalaman yang dialaminya untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai realitas sosial, sehingga individu dapat menemukan cara dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya. Selain itu, penelitian deskriptif digunakan juga untuk memaparkan atau menggambarkan hasil penelitian. Sesuai dengan karakteristiknya, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan uraian, memberikan penjelasan, serta melakukan validasi terhadap fenomena yang diteliti.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan informan, sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, artikel, dan dokumen perusahaan yang relevan dengan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara semi terstruktur, yaitu peneliti terlebih dahulu menyiapkan pedoman atau daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. Namun, urutan pertanyaan dapat disesuaikan dengan alur pembicaraan selama proses wawancara berlangsung.

Penentuan Informan

Pada penelitian kualitatif, individu yang menjadi sumber data disebut sebagai informan. Kriteria pemilihan informan dalam penelitian ini adalah individu yang dapat memberikan informasi secara jelas mengenai proses rekrutmen dan seleksi di PT. Phapros Tbk. Untuk menjaga kerahasiaan identitas informan, peneliti menuliskan identitas informan sebagai inisial. Penelitian ini mewawancarai informan utama, yaitu RW dan NAM, sedangkan informan tambahannya adalah NN. Berikut ini keterangan ketiga informan dalam penelitian ini:

1. RW sebagai Manajer Sumber Daya Manusia Perencanaan dan Pengembangan dan sudah bekerja di PT. Phapros Tbk selama 27 tahun.
2. NAM sebagai *Recruitment Officer* dan sudah bekerja di PT. Phapros Tbk selama 5 tahun.
3. NN sebagai *Learning Officer* dan sudah bekerja di PT. Phapros Tbk selama 24 tahun.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data wawancara direkam dalam bentuk audio, kemudian diubah menjadi teks tertulis melalui proses transkripsi dengan cara memindahkan isi rekaman secara verbatim. Artinya, memindahkan atau menyalin seluruh isi data wawancara tanpa mengubah makna. Setelah proses transkripsi selesai, peneliti melakukan pengecekan ulang serta analisis hasil transkrip tersebut. Setelah itu, proses selanjutnya adalah analisis data. Teknik analisis data yang dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI HASIL

Strategi Rekrutmen di PT. Phapros Tbk

Standar Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di PT. Phapros Tbk dilaksanakan berdasarkan standar operasional yang jelas, terukur, dan objektif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang mengatur pelaksanaan tahapan rekrutmen, mulai dari awal pembukaan lowongan pekerjaan, seleksi administrasi, wawancara, tes, hingga tes kesehatan atau *medical check-up*.

Analisis Jabatan

Perusahaan melakukan terlebih dahulu analisis jabatan, sehingga setiap posisi memiliki uraian tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang sesuai dan terdokumentasi. Selain itu, standar atau kriteria penerimaan karyawan juga ditentukan dengan kesesuaian kualifikasi yang telah ditetapkan setiap jabatan. Calon karyawan yang dipilih ketika telah memenuhi berbagai syarat yang ada seperti dari pendidikan, pengalaman, usia, serta kompetensi sesuai dengan job description.

Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan jumlah dan kualitas tenaga kerja dalam waktu jangka panjang. Dalam perencanaan tersebut, PT. Phapros Tbk menggunakan *Workload Analysis* (WLA) atau analisis beban kerja sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan jumlah tenaga kerja setiap departemen.

Selain itu, perusahaan melaksanakan pemetaan kebutuhan jumlah karyawan dan kompetensinya untuk jangka panjang dengan cara melakukan *assessment center* (pusat penilaian) yang sesuai dengan *nine box* atau matriks sembilan kotak. Penggunaan *nine box* ini sebagai acuan dasar untuk memetakan penambahan dan pengurangan jumlah karyawan dengan perkiraan waktu sekitar tiga hingga lima tahun. Perusahaan juga telah mempersiapkan *career path* bagi setiap individu berdasarkan kompetensi dengan bertujuan untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi.

Namun, kompetensi yang dibutuhkan perusahaan akan terus berubah mengikuti perkembangan regulasi, kondisi perusahaan, dan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, Departemen *Learning* selalu melakukan pembaharuan kompetensi secara berkala dan juga menyiapkan *talent pool* (kumpulan bakat) sebagai bagian dari perencanaan SDM jangka panjang untuk lima hingga sepuluh tahun ke depan.

Pemanfaatan Teknologi

PT. Phapros Tbk memanfaatkan teknologi sebagai upaya meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan kebutuhan kerja. Pemanfaatan teknologi memungkinkan berbagai pekerjaan administratif dilakukan secara otomatis melalui sistem, sehingga kebutuhan tenaga kerja pada posisi tertentu dapat dikurangi tanpa memengaruhi kualitas maupun kecepatan pelayanan.

Kesesuaian Nilai dengan Organisasi

Dalam proses rekrutmen PT. Phapros Tbk memperhatikan kesesuaian calon karyawan dengan kesesuaian nilai yang diterapkan perusahaan. Dengan cara memastikan ketika tahap awal

wawancara bahwa calon karyawan tersebut memahami proses bisnis, visi dan misi, serta budaya perusahaan.

Untuk kesesuaian nilai calon karyawan dengan budaya perusahaan diperoleh ketika wawancara dengan menggunakan formulir wawancara yang telah disusun oleh perusahaan. Nilai-nilai perusahaan dicantumkan hanya secara umum pada informasi lowongan kerja, sedangkan untuk pendalaman terhadap budaya perusahaan diberikan ketika proses wawancara berlangsung.

Nilai atau sikap kerja yang menjadi perhatian perusahaan selama proses rekrutmen adalah budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Beberapa sikap seperti profesional, integritas, *attitude* positif, dan komunikasi yang baik menjadi aspek yang dinilai ketika proses wawancara berlangsung. Penilaian tersebut dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara karakter calon karyawan dengan budaya kerja yang diterapkan perusahaan.

Kesetaraan Proses Rekrutmen

PT. Phapros Tbk menerapkan prinsip kesetaraan dalam proses rekrutmen dengan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pelamar yang memenuhi persyaratan sesuai dengan kualifikasi jabatan. Proses rekrutmen dilaksanakan tanpa membedakan latar belakang pelamar, selama memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam penerapan prinsip kesetaraan tersebut, PT. Phapros Tbk juga memberikan kesempatan kepada penyandang disabilitas untuk mengikuti proses rekrutmen. Kebijakan tersebut dilaksanakan sebagai bentuk kepatuhan terhadap peraturan ketentuan pemerintah mengenai ketenagakerjaan disabilitas pada perusahaan BUMN. Penempatan posisi karyawan disabilitas juga tetap dipertimbangkan terhadap kesesuaian kondisi fisik dengan tuntutan pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara optimal.

Selain itu, PT. Phapros Tbk juga membuka peluang kepada lulusan baru maupun tenaga kerja yang telah memiliki kompetensi untuk bergabung dengan perusahaan. Meskipun pelaksanaan pembukaan lowongan kerja masih mengikuti kebijakan *holding*, perusahaan tetap memberikan peluang bagi seluruh pelamar yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi untuk mengikuti proses rekrutmen.

Transparansi Proses Rekrutmen

PT. Phapros Tbk menerapkan prinsip transparansi dalam proses rekrutmen. Transparansi diwujudkan melalui penyampaian informasi secara jelas mengenai persyaratan jabatan, kualifikasi yang dibutuhkan, tahapan seleksi, serta mekanisme penyampaian hasil rekrutmen kepada pelamar. Informasi disampaikan dalam waktu 10 hari atau seminggu, apabila tidak diberikan informasi selama jangka waktu tersebut, maka pelamar tidak diterima.

Penyesuaian Metode Rekrutmen

PT. Phapros Tbk menerapkan metode rekrutmen yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal, sebagai upaya memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan. Rekrutmen internal dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan yang telah bekerja di perusahaan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan melalui mekanisme internal. Sementara itu, rekrutmen eksternal dilakukan dengan membuka lowongan pekerjaan kepada calon karyawan dari luar perusahaan melalui *website* karir PT. Phapros Tbk.

Perusahaan melakukan penyesuaian metode rekrutmen sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan kerja. Penyesuaian tersebut dilakukan pada metode rekrutmen, persyaratan, dan kualifikasi jabatan yang diperbarui secara berkala mengikuti perkembangan kebutuhan perusahaan. Perubahan ini meliputi penyesuaian batas usia pelamar, peningkatan kualifikasi pendidikan pada jabatan, penyesuaian *job description*, dan penyesuaian remunerasi mengikuti perkembangan Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK). Selain itu, perusahaan juga memperbarui persyaratan rekrutmen yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan tenaga kerja.

Tujuannya agar kompetensi calon karyawan yang diperoleh tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang semakin berkembang.

Penyesuaian metode rekrutmen juga dilakukan melalui pemanfaatan teknologi dalam proses penerimaan karyawan. Pada awalnya perusahaan melakukan penerimaan lamaran secara manual melalui *e-mail* dan lamaran langsung ke perusahaan, namun mengikuti perkembangan teknologi perusahaan menjadi beralih dengan menggunakan sistem seperti *website*, sehingga proses rekrutmen lebih efisien. Selanjutnya, perusahaan menyesuaikan metode rekrutmen dengan perkembangan karakteristik tenaga kerja melalui pembaharuan metode serta penggunaan tools rekrutmen yang lebih sesuai, dengan tujuan agar proses rekrutmen tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan perbedaan karakteristik setiap generasi tenaga kerja, seperti generasi millennial dan generasi Z.

Meskipun kondisi eksternal seperti banyaknya pengangguran pada saat ini, PT. Phapros Tbk tidak melakukan perubahan terhadap sistem rekrutmen yang telah diterapkan. Perusahaan tetap mempertahankan metode rekrutmen yang telah diterapkan. Namun, apabila perusahaan membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah besar, maka metode rekrutmen akan disesuaikan dengan menggunakan metode *walk-in interview* agar proses perekrutan dapat berlangsung secara lebih cepat dan efisien. Metode rekrutmen yang diterapkan saat ini telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ketepatan metode rekrutmen sangat penting bagi perusahaan agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih calon karyawan, karena proses rekrutmen membutuhkan waktu dan harus mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada setiap departemen.

Teknik Seleksi di PT. Phapros Tbk

Kesesuaian Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki pelamar di PT. Phapros Tbk dinilai berdasarkan kesesuaiannya dengan jabatan yang dilamar melalui beberapa tahapan seleksi, seperti wawancara oleh bagian SDM dan *user*, presentasi, dan juga praktik kerja untuk jabatan tertentu. Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan pengetahuan teknis sesuai bidang pekerjaan serta kemampuan dasar yang dibutuhkan agar calon karyawan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengetahuan yang dinilai selama proses seleksi disesuaikan dengan jabatan yang dilamar. Misalkan untuk jabatan teknis, perusahaan mengutamakan tentang penguasaan pengetahuan teknis terkait bidang pekerjaan yang sesuai. Sedangkan, untuk jabatan pimpinan perusahaan juga mempertimbangkan kemampuan kepemimpinan (*leadership*) sebagai bagian dari *soft competency* atau kemampuan dasar.

Kesesuaian pengetahuan calon karyawan dinilai melalui wawancara dengan *user*. Pada posisi tertentu, seperti teknisi, calon karyawan juga diminta untuk melakukan praktik secara langsung, sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat penguasaan pengetahuan teknis yang dimiliki sesuai dengan jabatan yang dilamar. Selain pengetahuan teknis, perusahaan juga mempertimbangkan potensi dasar calon karyawan melalui hasil psikotes dan kemampuan berkomunikasi. Jika calon karyawan masih memiliki potensi yang baik, namun masih terdapat kekurangan pada aspek teknis, perusahaan akan memberikan *sharing knowledge* maupun pelatihan setelah calon karyawan dinyatakan diterima bekerja. Setelah calon karyawan diterima bekerja, perusahaan memberikan pembekalan mengenai sistem kerja dan proses bisnis perusahaan. Pembekalan tersebut bertujuan agar pengetahuan karyawan baru dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan serta setara dengan karyawan yang telah lebih dahulu bekerja.

Kesesuaian Keterampilan

PT. Phapros Tbk memastikan bahwa calon karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan melalui berbagai macam metode seleksi, seperti tes tertulis, tes praktik, dan wawancara oleh *user*. Keterampilan teknis disesuaikan lagi dengan karakteristik setiap jabatan, sehingga perusahaan dapat menilai secara langsung kemampuan teknis yang dibutuhkan pada posisi

tersebut. Selain dari keterampilan teknis yang sesuai dengan *job description*, perusahaan juga memperhatikan keterampilan nonteknis, seperti profesionalisme, integritas, dan kompetensi yang sejalan dengan budaya perusahaan.

Perusahaan telah menetapkan kualifikasi dan persyaratan keterampilan harus dipenuhi oleh setiap calon karyawan, namun apabila calon karyawan tidak memenuhi persyaratan tersebut, maka calon karyawan tersebut tidak dapat mengikuti tahap berikutnya. Tes praktik disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dilamar. Sebagai contoh, posisi pelamar adalah *accounting*. Maka yang diuji, yaitu kemampuan menggunakan rumus Microsoft Excel dan penjurnalan.

Sementara itu, keterampilan calon karyawan yang telah diterima di PT. Phapros Tbk tetap memperoleh pengembangan kompetensi melalui *mandatory training* dan pelatihan teknis. Pengembangan tersebut bertujuan untuk meningkatkan dan menyesuaikan keterampilan teknis maupun nonteknis karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Calon karyawan dipilih berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai, setelah dinyatakan diterima, karyawan akan diberikan pembekalan sebelum menjalankan pekerjaan agar mampu beradaptasi dengan mesin dan proses kerja yang digunakan di PT. Phapros Tbk.

Kesesuaian Kemampuan

Kemampuan calon karyawan di PT. Phapros Tbk dinilai melalui berbagai tahapan seleksi serta evaluasi selama masa *probation* untuk memastikan bahwa setiap calon karyawan tersebut memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan perusahaan. Penilaian kemampuan ini dilakukan berdasarkan kemampuan teknis sesuai bidang pekerjaan, kemampuan nonteknis seperti kepemimpinan, integritas, dan profesionalisme, serta potensi calon karyawan untuk berkembang. Selanjutnya, perusahaan juga menerapkan regulasi masa *probation* sebagai bentuk evaluasi lanjutan yang bertujuan untuk memastikan kemampuan karyawan yang telah diterima sesuai dengan standar perusahaan.

Selain itu, kemampuan calon karyawan juga dinilai berdasarkan karakteristik jabatan yang dilamar. Pada jabatan yang bersifat teknis, perusahaan lebih menekankan pada kemampuan teknis di bidang pekerjaan. Sementara itu, untuk jabatan yang memerlukan kemampuan di bidang manajerial, perusahaan juga mempertimbangkan aspek *soft competency*, seperti kepemimpinan, integritas, dan profesionalisme. Kemampuan calon karyawan juga dinilai melalui hasil psikotes untuk mengetahui kemampuan bekerja dalam berbagai situasi, kelebihan, kekurangan, dan potensi pengembangan yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut. Perusahaan memperhatikan potensi calon karyawan untuk berkembang, sehingga mampu memenuhi kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

Kesesuaian Kebutuhan

PT. Phapros Tbk melakukan penyesuaian dengan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan hasil dari WLA dan kualifikasi yang telah ditetapkan pada masing-masing jabatan. Setelah proses rekrutmen dilakukan, setiap pelamar akan mengikuti tahapan seleksi yang disusun secara bertahap, sehingga perusahaan dapat memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan permintaan dan kebutuhan organisasi. Tahapan seleksinya, diawali dari seleksi administrasi, lalu wawancara dengan pihak SDM, kemudian wawancara dengan *user*, psikotes, hingga *medical check-up*.

Penyaringan calon karyawan dilakukan dengan didasarkan kesesuaian kualifikasi jabatan yang ada, lalu dilanjutkan dengan rangkaian tahapan seleksi sesuai kebutuhan perusahaan. Perusahaan melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap proses seleksi agar lebih efisien. Perubahan dalam pelaksanaan seleksi adalah memisahkan jadwal wawancara SDM dan wawancara *user*, sehingga waktu yang digunakan untuk pelaksanaan seleksi menjadi lebih efektif. Kebutuhan dari jumlah karyawan telah dipetakan setiap tahunnya melalui RJAP, sehingga pembukaan lowongan kerja selalu didasarkan pada kebutuhan nyata dari masing-masing departemen.

Kesesuaian antara Nilai-nilai Personal

Kesesuaian nilai-nilai antara nilai personal dengan budaya perusahaan di PT. Phapros Tbk dilakukan melalui tahapan wawancara SDM, wawancara *user*, psikotes, dan penggunaan formulir wawancara yang disusun berdasarkan nilai-nilai budaya perusahaan, yaitu budaya AKHLAK. Melalui tahapan tersebut, perusahaan dapat memperoleh calon karyawan yang memiliki karakter, sikap kerja, serta perilaku yang sejalan dengan budaya organisasi di PT. Phapros Tbk. Penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI), sebesar 70% sebagai kompetensi dan 30% budaya AKHLAK.

Selain itu, penilaian terhadap kesesuaian nilai calon karyawan dilakukan berfokus untuk menggali informasi umum mengenai calon karyawan, sedangkan wawancara *user* dilakukan untuk menilai kesesuaian calon karyawan dengan kebutuhan jabatan dan karakteristik pekerjaan yang akan dijalankan. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan cara menggali pengalaman, kebiasaan, dan perilaku yang pernah dilakukan oleh calon karyawan sebagai dasar untuk menilai karakter maupun nilai-nilai personal yang dimilikinya.

Kesesuaian nilai-nilai personal calon karyawan juga diperkuat setelah dinyatakan diterima bekerja. PT. Phapros Tbk memberikan *mandatory training* sebagai pembekalan awal agar karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan, yaitu AKHLAK dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya, seluruh nilai dalam budaya AKHLAK memiliki peran sama pentingnya dan menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya menekankan satu nilai tertentu, tetapi juga mendorong seluruh karyawan untuk menerapkan seluruh nilai budaya tersebut secara seimbang dalam lingkungan kerja.

DISKUSI HASIL

Rekrutmen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi rekrutmen di PT. Phapros Tbk dilakukan secara terstruktur melalui penyusunan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan WLA, analisis jabatan, serta penggunaan metode rekrutmen internal dan eksternal sesuai kebutuhan organisasi. Rekrutmen eksternal dilakukan melalui *website* resmi perusahaan, sedangkan untuk rekrutmen internal dilakukan melalui promosi maupun mutasi. Selain itu, perusahaan telah memiliki SOP yang menjadi pedoman dalam setiap tahapan rekrutmen, sehingga proses berjalan secara sistematis dan objektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi rekrutmen PT. Phapros Tbk telah mengarah kepada penerapan rekrutmen berbasis kompetensi karena mempertimbangkan kesesuaian antara kualifikasi pelamar dengan spesifikasi jabatan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di PT. Phapros Tbk masih menghadapi beberapa kendala, antara lain ketidaksesuaian kompetensi calon karyawan dengan kualifikasi jabatan, keberatan calon karyawan terhadap ketentuan kerja perusahaan, serta pertimbangan biaya pengembangan kompetensi bagi calon karyawan yang masih memiliki *competency gap*. Kendala-kendala tersebut menunjukkan bahwa, meskipun pelaksanaan rekrutmen dan seleksi telah berjalan sesuai SOP, efektivitas prosesnya masih belum sepenuhnya optimal karena beberapa kendala tersebut masih memengaruhi upaya perusahaan memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Peneliti menduga bahwa munculnya kendala tersebut karena dipengaruhi beberapa faktor. Selain informasi pada lowongan kerja yang belum disampaikan secara lengkap, keterbatasan dalam proses penilaian kompetensi nonteknis melalui wawancara yang masih bergantung pada penilaian pewawancara berpotensi menimbulkan perbedaan dalam menilai kesesuaian kompetensi calon karyawan. Selain itu, peneliti juga menduga bahwa tekanan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan seleksi, sehingga perusahaan memilih calon karyawan yang paling memenuhi kriteria meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan.

Berdasarkan hasil observasi terhadap contoh lowongan kerja PT. Phapros Tbk, peneliti menemukan bahwa masih terdapat beberapa informasi yang belum dicantumkan secara lengkap. Informasi tersebut antara lain, *job description* yang jelas, persyaratan minimal pengalaman kerja, batasan waktu pendaftaran, tingkat jabatan (*job level*) seperti *entry level*, *associate*, atau *mid-level*, status kepegawaian seperti Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT), serta kompetensi nonteknis yang diharapkan, seperti kesesuaian karakter, sikap kerja, dan nilai-nilai budaya AKHLAK. Berdasarkan hasil wawancara, aspek-aspek tersebut menjadi salah satu pertimbangan perusahaan dalam proses seleksi. Oleh karena itu, penyampaian informasi yang lebih lengkap pada lowongan kerja diharapkan dapat membantu calon karyawan lebih memahami kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga meningkatkan kesesuaian antara kompetensi calon karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Karimi dkk. (2019) yang menyatakan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi harus dilakukan berdasarkan standar yang jelas, objektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Sasongko & Sirait (2025) yang menjelaskan bahwa strategi rekrutmen yang efektif memerlukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan prosedur yang jelas, serta pemanfaatan teknologi untuk memperoleh calon karyawan yang berkualitas.

Seleksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi di PT. Phapros Tbk dilaksanakan secara bertahap melalui seleksi administrasi, wawancara HR, wawancara *user*, psikotes sesuai kebutuhan jabatan, serta *medical check-up* sebelum calon karyawan dinyatakan terima. Setiap tahapan seleksi dilakukan untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakter yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan budaya organisasi. Meskipun proses tersebut telah mengacu pada SOP perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum sepenuhnya mampu menghasilkan kesesuaian kompetensi calon karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Raghavendra dkk. (2017) yang menyatakan bahwa seleksi dilakukan melalui serangkaian tahapan, mulai dari penyaringan administrasi, pengujian, wawancara, hingga pemeriksaan kesehatan sebelum keputusan penerimaan karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Maulana dan Sari (2023) yang menyatakan bahwa pelaksanaan seleksi yang dilakukan melalui tahapan penyaringan berkas, wawancara, dan evaluasi kompetensi mampu menghasilkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, ketika hasil seleksi belum menghasilkan kesesuaian kompetensi secara optimal, hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas proses seleksi masih perlu ditingkatkan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Kharisma & Wening (2023) yang menjelaskan bahwa proses seleksi dapat menghadapi berbagai tantangan sehingga diperlukan evaluasi dan penyempurnaan metode seleksi agar mampu menghasilkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT. Phapros Tbk telah menerapkan strategi rekrutmen dan seleksi yang terstruktur melalui perencanaan kebutuhan tenaga kerja, analisis jabatan, penerapan SOP, serta tahapan seleksi yang sistematis. Meskipun demikian, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi belum sepenuhnya mampu menghasilkan kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi. Kendala yang ditemukan menunjukkan bahwa masih diperlukan penyempurnaan dalam pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi agar perusahaan dapat memperoleh calon karyawan yang lebih sesuai dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Namun, untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kendala tersebut, diperlukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan akses yang lebih terbuka, agar solusi yang tepat dapat diberikan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberi saran akademis dan praktis untuk peningkatan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi di masa mendatang. Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan objek penelitian yang lebih luas atau pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* serta menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kesesuaian kompetensi karyawan.

Sementara itu secara praktis, PT Phapros Tbk disarankan untuk mengoptimalkan strategi rekrutmen dan menyempurnakan teknik seleksi melalui evaluasi berkala agar kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi dapat ditingkatkan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada strategi rekrutmen dan seleksi di PT. Phapros Tbk tanpa membahas fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya, seperti pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja. Selain itu, penelitian hanya dilakukan pada PT. Phapros Tbk sehingga hasil penelitian terbatas pada kondisi dan kebijakan perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, M. R., Muryati, M., & Masúd, M. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB Kota Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 117–124.
- Cahayani, A., & Gunawan, A. S. (2023). *Pengelolaan SDM Berbasis Kewirausahaan*. Atma Jaya.
- Chandra, E., Rosmika, E., Efendi, Kafidzin, R., Fitrianna, N., Lie, D., Yulfiswandi, Faza, I., Jasmine, T. L., Siagian, E. M., Purba, S., & Purba, B. (2021). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). Pearson.
- Dwiwarman, D. A. (2025). Pengaruh Keterampilan Soft Skills dan Hard Skills terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 94–106. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14633>
- Fachrunisa, D., Mariam, L., Setyawati, D. P., & Ruhimat, I. (2026). Manajemen Rekrutmen Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Daya Saing*, 12(1), 93–99. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v12i1.2594>
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2019). Identification and Ranking of Competency-Based Recruitment System Criteria: An Empirical Case Study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(1), 21–39. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.10017000>
- Khamidah, & Indawati, N. (2026). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi pada PT Trimitra Sejati Jaya. *Jurnal Ilmu Sosial dan Hukum*, 4(4), 13694–13711.
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 61–80. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>
- Lina, R. (2020). Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290.
- Maulana, I. H., & Sari, M. P. (2023). Peran Rekrutmen dan Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Kedai Kopi 3 Cooks, Kota Bekasi. *Ikrath-Ekonomika*, 6(2), 339–344.
- Nikmah, F., Hasan, H., & Ainie, L. N. (2018). Analisis Prosedur Rekrutmen dalam Upaya Pemenuhan Tenaga Kerja. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 12(1), 46–53. <https://doi.org/DOI:10.33795/j-adbis.v12i1.40>
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Syaifuddin, S., Lubis, Y., & Abadi, Y. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam

- Menyongsong Persaingan Global. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 73–82. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10403>
- Putra, D. H., Larasati, L. Y., & Wibowo, S. A. (2025). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Perusahaan: Literature Review. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 24–30. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.446>
- Raghavendra, B., Sai Charitha, B., & Rajitha, K. R. (2017). Recruitment and Selection: Recent Development of Recruitment and Selection. *International Journal of Science Technology and Management*, 6(1), 420–427.
- Ratika, D., Rizky, M. C., Arifin, D., Firjatullah, M. H. D., & Syifa, Z. R. (2026). Peran Strategi Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi dalam Membangun SDM Unggul. *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 4(4), 4540–4549. <https://doi.org/10.61104/jq.v4i4.10171>
- Samsuni, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 18(1), 117–129. <https://doi.org/10.47732/alfalahjikk.v18i1.82>
- Santoso, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Tantangan di Era Globalisasi*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Saputra, S. D. (2025). Evaluating Competency-based Recruitment and Training Effectiveness in West Java's Public Sector Human Resource Management. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue*, 5(3), 1088–1096.
- Sari, N. I., Nada, R., Wahyuni, R., Qadafi, M. I., & Hadiati, E. (2024). Membangun Dasar Kompetensi SDM dengan Pendekatan Analisis Pekerjaan yang Terarah. *Jurnal Media Akademik*, 2(12), 1–18.
- Sasongko, D. M., & Sirait, S. R. (2025). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi yang Efektif Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif*, 24(2), 80–86.
- Singh, A., & Pathak, V. (2018). Competency Based Recruitment and Selection: A Key to Retain Employees. *CPJ Global Review*, 10(1), 1–4.
- Sobari, M., & Rony, Z. T. (2025). Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif (Systemic Literature Review). *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i1.288>
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, Priadi, A., Mendo, A. Y., Asi, L. L., Podungge, R., Nuryadin, A. A., Bokingo, A. H., & Utami, F. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tahta Media.
- Syufa, V. N., & Prayudista, E. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Nusantara Journal of Behavioral and Social Sciences*, 2(1), 5–12. <https://doi.org/10.47679/202322>
- Yuliani, W. (2018). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling. *QUANTA: Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling dalam Pendidikan*, 2(2), 83–91. <https://doi.org/10.22460/q.v2i2p83-91.1641>