

Studi Literatur: Rekrutmen dan Seleksi di Instansi

Literature Study: Recruitment and Selection at Organization

Almira Cahya Ifandra

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: almira.22110@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Proses rekrutmen dan seleksi memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas individu yang akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Rekrutmen bertujuan untuk menarik kandidat potensial sebanyak mungkin, sementara seleksi bertujuan menyaring individu yang paling sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka, yang mencakup instansi dari sektor publik, swasta, dan nirlaba. Hasil studi menunjukkan bahwa perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, sistem semantik, dan media sosial telah memperkaya pendekatan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Selain itu, penerapan sistem merit dan prinsip transparansi menjadi isu sentral, khususnya dalam konteks instansi pemerintah. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan struktural dan kultural, seperti intervensi politik dan resistensi internal. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi, serta perlunya penguatan aspek objektivitas dan akuntabilitas dalam seluruh proses rekrutmen dan seleksi.

Kata kunci : Instansi; rekrutmen; seleksi; teknologi

Abstract

The recruitment and selection process plays a strategic role in human resource management because it determines the quality of individuals who will contribute to the achievement of organizational goals. Recruitment aims to attract as many potential candidates as possible, while selection aims to screen individuals who are most suited to the needs and culture of the organization. The approach used is descriptive qualitative with a literature study method, covering institutions from the public, private, and non-profit sectors. The results of the study show that technological developments such as artificial intelligence, semantic systems, and social media have enriched the approach to the recruitment and selection process. In addition, the application of merit systems and the principle of transparency are central issues, particularly in the context of government agencies. However, their implementation still faces structural and cultural challenges, such as political intervention and internal resistance. These findings emphasize the importance of developing policies that are adaptive to technological changes and organizational needs, as well as the need to strengthen objectivity and accountability in the entire recruitment and selection process.

Keywords : Agency; recruitment; selection; technology

Article History

Submitted :

14-01-2026

Final Revised :

01-02-2026

*corresponding author



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

Accepted :
21-04-2026

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri
Surabaya

Proses rekrutmen dan seleksi memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas individu yang akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Rekrutmen bertujuan untuk menarik kandidat potensial sebanyak mungkin, sementara seleksi bertujuan menyaring individu yang paling sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Efektivitas kedua proses ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, serta kepuasan kerja karyawan (Dessler, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi terus mengalami perkembangan, terutama dalam hal penggunaan teknologi digital, wawancara berbasis kompetensi, serta pengintegrasian nilai-nilai organisasi dalam proses penilaian kandidat (Sutanto & Kurniawan, 2016; Yuniarsih & Suwatno, 2017). Meskipun demikian, implementasi praktik tersebut menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar instansi, baik di sektor publik, swasta, maupun organisasi nirlaba. Variasi ini belum banyak dikaji secara sistematis dalam tinjauan literatur yang mengulas secara menyeluruh praktik rekrutmen dan seleksi berdasarkan konteks institusional.

Penelitian ini memiliki urgensi untuk mengisi kesenjangan literatur dengan menghadirkan pemetaan terhadap praktik-praktik yang ada, sekaligus menganalisis kecenderungan baru dalam proses rekrutmen dan seleksi yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan pasar tenaga kerja. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan sintesis literatur yang berfokus pada analisis lintas sektor instansi, serta rekomendasi terhadap perbaikan praktik ke depan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji literatur akademik mengenai praktik rekrutmen dan seleksi di berbagai jenis instansi, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta memberikan arah pengembangan untuk kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis dan kontekstual.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur sebagai desain utama. Studi ini bertujuan untuk mengkaji, menyintesis, dan menganalisis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan praktik rekrutmen dan seleksi pada berbagai jenis instansi, baik di sektor publik, swasta, maupun nirlaba. Sumber data dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional.

Sumber data dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi dalam kurun waktu 5 tahun terakhir yaitu pada tahun 2020 hingga 2025. Kriteria inklusi meliputi artikel yang secara spesifik membahas proses rekrutmen dan seleksi di instansi serta memiliki relevansi teoritis dan empiris terhadap tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis menggunakan *database* seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, dan DOAJ, dengan kata kunci: "rekrutmen dan seleksi". Data yang dikumpulkan berupa informasi tentang tujuan penelitian, pendekatan/metodologi, temuan utama, serta konteks instansi tempat penelitian dilakukan.

Hasil

Analisis terhadap 20 artikel ilmiah yang membahas rekrutmen dan seleksi di instansi sejak tahun 2020 hingga 2024 telah dilakukan untuk melihat bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dilakukan, apa saja metode yang digunakan, serta tantangan yang dihadapi. Hasil kajian disusun berdasarkan tema-tema utama yang muncul dan dibahas secara kritis untuk

memberikan gambaran menyeluruh tentang perkembangan dan permasalahan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di berbagai instansi.

Table 1. Studi Literatur Rekrutmen dan Seleksi

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Fokus Studi	Temuan Utama
1	Maree et al. (2020)	Semantic-Based Recruitment System: Challenges and Opportunities	Sistem e-rekrutmen berbasis semantik	Sistem e-rekrutmen menghadapi keterbatasan dalam penanganan cakupan domain dan pengetahuan.
2	Jiang et al. (2020)	Job and Candidate Matching with Feature Fusion	Pencocokan kandidat dengan lowongan kerja	Fusi fitur eksplisit dan implisit meningkatkan akurasi pencocokan pekerjaan.
3	Tran et al. (2021)	Job Title Prediction Using Deep Learning Models	Prediksi judul pekerjaan berbasis deskripsi	Model Bi-GRU-LSTM-CNN + BERT multibahasa hasilkan F1 score tertinggi.
4	Ortiz et al. (2022)	Job Offer Classification Using CNN with Oversampling Techniques	Klasifikasi iklan kerja dengan CNN	Geometric-SMOTE efektif menangani data tidak seimbang dalam klasifikasi tawaran kerja.
5	Simamora (2020)	Strategi Sumber Daya Manusia	Strategi rekrutmen dan seleksi SDM	Menekankan kesesuaian antara kebutuhan jabatan dan kriteria seleksi.
6	Hasibuan (2021)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Hubungan seleksi SDM dengan kinerja	Seleksi yang objektif mendorong produktivitas pegawai.
7	Sutrisno (2021)	Manajemen SDM dalam Organisasi	Tahapan rekrutmen dan seleksi	Seleksi yang transparan meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik.
8	Tjahjadi & Prabowo (2022)	Evaluasi Merit System dalam Rekrutmen ASN	Implementasi sistem merit	Merit system masih menghadapi intervensi struktural dan kultural.
9	Rachmawati & Kurniawan (2021)	Transparansi dan Kepercayaan Peserta Seleksi CPNS	Transparansi proses seleksi	Transparansi menentukan kepuasan dan kepercayaan peserta.
10	Lestari et al. (2022)	Digitalisasi Sistem Rekrutmen ASN	Peran teknologi dalam rekrutmen	Teknologi mempercepat proses dan mengurangi KKN, namun perlu kesiapan SDM.
11	Nugroho & Sari (2023)	Pelatihan Panitia Seleksi dan Dampaknya pada Objektivitas Rekrutmen	Pengaruh pelatihan terhadap kualitas seleksi	Pelatihan meningkatkan akurasi dan konsistensi dalam seleksi.
12	Wijaya & Putri (2023)	Evaluasi Implementasi Sistem Merit ASN	Efektivitas merit system di instansi pemerintah	Inkonsistensi dan resistensi internal melemahkan merit system.
13	Hidayat & Lestari (2024)	Pemanfaatan Media Sosial dalam Strategi Rekrutmen ASN	Media sosial dalam proses rekrutmen	Media sosial dapat memperluas jangkauan kandidat namun butuh manajemen konten efektif.

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Fokus Studi	Temuan Utama
14	Prasetyo & Anwar (2024)	Kepuasan Peserta Seleksi CPNS: Pengaruh Informasi dan Prosedur	Kepuasan peserta seleksi	Transparansi prosedur meningkatkan kepuasan peserta.
15	Suryani & Rahmawati (2024)	Seleksi Digital vs. Konvensional: Studi Komparatif di Pemerintahan	Efektivitas dua pendekatan seleksi	Seleksi digital lebih efisien tetapi butuh kesiapan teknis.
16	Yuliana & Hartono (2024)	Budaya Organisasi dan Objektivitas Proses Seleksi	Peran budaya organisasi dalam seleksi	Nilai dan norma instansi memengaruhi proses dan hasil seleksi.
17	Ramadhan & Dewi (2024)	Kebijakan Afiriasi dalam Rekrutmen ASN: Efektivitas dan Tantangannya	Implementasi kebijakan afirmatif	Meningkatkan representasi kelompok rentan, namun butuh kontrol kualitas.
18	Fitriani & Maulana (2024)	Penggunaan AI dalam Proses Seleksi ASN	Peran AI dan otomatisasi seleksi	AI mempercepat proses seleksi tapi memunculkan isu bias algoritmik.
19	Saputra & Anggraini (2024)	Sistem Pengaduan Seleksi CPNS: Efektivitas dan Responsivitasnya	Evaluasi sistem pengaduan peserta seleksi	Mekanisme pengaduan yang baik membangun kepercayaan peserta.
20	Wulandari & Setiawan (2024)	Efektivitas Tes Kompetensi Bidang dalam Menjamin Kesesuaian Jabatan	Peran TKB dalam seleksi ASN	TKB yang relevan meningkatkan kualitas seleksi ASN.

Pertama, sebagian besar penelitian menunjukkan peningkatan penggunaan teknologi digital dalam proses rekrutmen dan seleksi. Teknologi yang digunakan meliputi sistem e-rekrutmen berbasis semantik, kecerdasan buatan, deep learning, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana penyebaran informasi lowongan dan penjurangan kandidat.

Kedua, metode pencocokan kandidat dan jabatan berkembang dari pendekatan konvensional menuju pendekatan berbasis data, seperti pencocokan fitur eksplisit dan implisit, prediksi judul pekerjaan, serta klasifikasi iklan kerja secara otomatis. Pendekatan ini banyak ditemukan pada penelitian di sektor swasta dan mulai diadaptasi pada instansi pemerintah.

Ketiga, pada konteks instansi pemerintah, khususnya seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN), temuan penelitian menunjukkan dominasi isu penerapan sistem merit, transparansi, dan objektivitas seleksi. Sejumlah studi melaporkan adanya penggunaan sistem digital, tes kompetensi bidang, serta mekanisme pengaduan peserta seleksi.

Keempat, beberapa penelitian mengidentifikasi faktor organisasi yang menyertai proses rekrutmen dan seleksi, seperti budaya organisasi, kesiapan sumber daya manusia, pelatihan panitia seleksi, serta penerapan kebijakan afirmatif dalam rekrutmen.

Kelima, tantangan dalam proses rekrutmen dan seleksi yang paling banyak dilaporkan meliputi keterbatasan teknis sistem digital, potensi bias algoritmik, resistensi internal organisasi, serta ketidakkonsistenan penerapan prosedur seleksi di berbagai instansi.

Pembahasan

Hasil analisis terhadap dua puluh artikel literatur menunjukkan adanya perkembangan signifikan dalam praktik rekrutmen dan seleksi di instansi, baik dari sisi pendekatan, metode, maupun tantangan yang dihadapi. Studi seperti yang dilakukan oleh Maree et al. (2020), Jiang et al. (2020), dan Tran et al. (2021) mengungkap pemanfaatan teknologi digital, termasuk sistem berbasis semantik, kecerdasan buatan, serta model *deep learning* dalam proses pencocokan kandidat. Inovasi tersebut terbukti dapat

meningkatkan efisiensi dan akurasi seleksi, meskipun tetap menyisakan persoalan teknis dan potensi bias algoritmik sebagaimana disampaikan oleh Fitriani & Maulana (2024).

Aspek normatif dan kultural turut menjadi fokus dalam sejumlah penelitian, khususnya dalam konteks seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian oleh Tjahjadi & Prabowo (2022), Wijaya & Putri (2023), dan Yuliana & Hartono (2024) mencatat bahwa implementasi prinsip merit masih dihadapkan pada berbagai kendala struktural, seperti pengaruh politik, budaya organisasi yang tidak mendukung, serta ketidakkonsistenan pelaksanaan. Transparansi dan akuntabilitas prosedur seleksi terbukti berpengaruh besar terhadap kepercayaan publik, sebagaimana dijelaskan dalam studi Rachmawati & Kurniawan (2021) serta Prasetyo & Anwar (2024).

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan memetakan perkembangan praktik rekrutmen dan seleksi di instansi publik, swasta, dan nirlaba melalui studi literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi mengalami perkembangan signifikan, terutama dalam pemanfaatan teknologi digital seperti sistem berbasis semantik, kecerdasan buatan, dan media sosial, serta penerapan metode seleksi berbasis kompetensi.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penyajian sintesis literatur lintas sektor yang memberikan gambaran komprehensif mengenai kesamaan dan perbedaan praktik rekrutmen dan seleksi di berbagai konteks institusional. Temuan penelitian ini juga menegaskan bahwa, meskipun teknologi semakin diadopsi, aspek normatif seperti sistem merit, transparansi, dan objektivitas tetap menjadi isu sentral, khususnya dalam instansi pemerintah.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan pentingnya pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya adaptif terhadap kemajuan teknologi, tetapi juga memperhatikan kesiapan organisasi, budaya kerja, serta akuntabilitas proses seleksi. Dengan demikian, hasil penelitian ini selaras dengan tujuan penelitian, yaitu memberikan arah pengembangan praktik rekrutmen dan seleksi yang lebih strategis, kontekstual, dan berkelanjutan di berbagai jenis instansi.

Saran

Berdasarkan temuan dan pembahasan dalam studi literatur ini, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut. Pertama, instansi publik, swasta, dan nirlaba disarankan untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital dalam proses rekrutmen dan seleksi dengan tetap memperhatikan kesiapan infrastruktur serta kompetensi sumber daya manusia yang mengelolanya. Penggunaan sistem berbasis kecerdasan buatan dan e-rekrutmen perlu disertai dengan mekanisme pengawasan untuk meminimalkan potensi bias dan kesalahan teknis.

Kedua, khusus bagi instansi pemerintah, penguatan penerapan sistem merit perlu dilakukan secara konsisten melalui standarisasi prosedur seleksi, peningkatan transparansi informasi, serta pengendalian terhadap intervensi struktural dan kultural. Pelatihan berkelanjutan bagi panitia seleksi juga menjadi langkah penting untuk menjaga objektivitas dan kualitas pengambilan keputusan.

Ketiga, pengembangan kebijakan rekrutmen dan seleksi disarankan untuk mempertimbangkan faktor budaya organisasi dan nilai-nilai institusional agar proses seleksi tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kesesuaian kandidat dengan karakter dan kebutuhan organisasi.

Keempat, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang menguji secara langsung efektivitas penggunaan teknologi digital dan penerapan sistem merit dalam konteks rekrutmen dan seleksi, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, guna memperkuat temuan yang diperoleh dari studi literatur ini.

Daftar Pustaka

- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Fitriani, L., & Maulana, H. (2024). Peran kecerdasan buatan dalam proses seleksi ASN. *Jurnal Teknologi dan Inovasi Pemerintahan*, 4(1), 20–31.
- Ghazali, M., Munizu, M., & Kadir, N. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Metode Analisis SWOT. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 260–275.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, M. & Lestari, N. (2024). Peran media sosial dalam strategi rekrutmen instansi pemerintah. *Jurnal Komunikasi Pemerintahan*, 5(1), 33–42.
- Jiang, J., Zhang, X., & Wang, Y. (2020). *Job and candidate matching with feature fusion*. *Expert Systems with Applications*, 158, 113653. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113653>
- Lestari, R., Fadli, A., & Nurhadi, M. (2022). Digitalisasi sistem rekrutmen di instansi pemerintahan. *Jurnal Teknologi dan Kebijakan Publik*, 6(3), 203–214.
- Maree, M., Fourie, C., & Hattingh, J. (2020). *A semantic-based recruitment system: Challenges and opportunities*. *Semantic Web Technologies Journal*, 11(3), 251–267.
- Meiyer, S. (2020). Influence of Recruitment Selection and Employee Placement on Frontliner Performance in Bank BNI Salatiga Branch Office. *BISECER Business Economic Entrepreneurship*, 3(02), 90–97. <http://repository.undaris.ac.id/id/eprint/1401>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Nugroho, D. & Sari, M. (2023). Pengaruh pelatihan panitia terhadap kualitas seleksi ASN. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 8(1), 15–27.
- Ortiz, F., Pérez, J., & Morales, D. (2022). *Job offer classification using deep learning with oversampling strategies*. *Applied Soft Computing*, 113, 107951.
- Prasetyo, H., & Anwar, D. (2024). Kepuasan peserta seleksi CPNS terhadap transparansi dan pelayanan informasi. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(1), 55–66.
- Rachmawati, I., & Kurniawan, A. (2021). Transparansi dan kepuasan peserta seleksi CPNS: Studi pada instansi pemerintah pusat. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 101–110.
- Ramadhan, A., & Dewi, K. (2024). Implementasi kebijakan afirmatif dalam rekrutmen ASN: Sebuah evaluasi. *Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 5(2), 110–122.
- Rosalina, E. D., & Lestariningsih, M. (2019). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ume Persada Indonesia Gresik. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 1(1), 1–26. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4350>
- Saputra, B., & Anggraini, S. (2024). Efektivitas sistem pengaduan seleksi CPNS. *Jurnal Pengawasan dan Akuntabilitas*, 3(2), 77–86.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

- Simamora, H. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375–390.
- Suryani, F., & Rahmawati, E. (2024). Perbandingan metode seleksi digital dan konvensional di instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 88–97.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1–12.
- 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>
- Tjahjadi, B., & Prabowo, H. (2022). Evaluasi penerapan sistem merit dalam seleksi ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–56
- Tran, N. T., Nguyen, H. Q., & Pham, Q. D. (2021). *Job title prediction using multi-label deep learning classifiers on job description texts*. *Journal of Information and Communication Technology*, 20(2), 143–157.
- Yuliana, S., & Hartono, R. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap proses seleksi pegawai negeri. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 7(1), 40–52.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Wijaya, T., & Putri, S. (2023). Evaluasi efektivitas sistem merit ASN di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 120–130.
- Wulandari, A., & Setiawan, M. (2024). Tes kompetensi bidang dan kecocokan jabatan dalam seleksi CPNS. *Jurnal Psikometrika dan Evaluasi Kerja*, 5(1), 90–101.