

Performance Analysis of Recruitment Selection Strategy Based on Financial Performance with Cost Per Hire (CPH) Formulation

[Analisis Kinerja Strategi Rekrutmen Seleksi Berdasarkan Performansi Keuangan dengan Formulasi Cost Per Hire (CPH)]

Achmad Brian Fajar Prayogi¹⁾, Wisnu Panggah Setiyono^{*2)}

¹⁾Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia.

²⁾Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia.

Email Korespondensi: wisnu.setiyono@umsida.ac.id

Abstract. *The challenge of today's business organizations is to get the best employees at a low-cost performance. Recruitment costs are considered important and become part of a business strategy so that business processes run effectively and efficiently. So that knowledge of simultaneous recruitment and selection costs is needed by business organizations to support the achievement of a business vision globally. This research is a qualitative descriptive research design using the cost per hire (CPH) formulation as a formulation to calculate recruitment costs and a comparison of the findings was carried out in 5 different company objects in different fields. Based on the results of the research, it was found that hoteliers and plantation companies relatively have high selection recruitment costs, this is due to the needs of candidates, the majority of whom are specialists, so they require comprehensive selection recruitment procedures and involve external services in their implementation. In manufacturing companies, services and trade are relatively lower because the need for labor is generally relatively mass and non-skilled so the procedure is relatively simpler. In order for this study to produce broader findings data, it is hoped that future studies will use more company objects, more comprehensive calculation formulations, and by using broader cost indicators.*

Keywords: *Cost Per Hire, Financial Performance, Recruitment, Selection.*

Abstrak. *Tantangan organisasi bisnis saat ini adalah mendapatkan karyawan terbaik dengan performansi biaya yang rendah. Biaya rekrutmen dinilai penting dan menjadi bagian dari strategi bisnis agar proses bisnis berjalan secara efektif dan efisien. Sehingga pengetahuan biaya rekrutmen dan seleksi secara simultan diperlukan oleh organisasi bisnis untuk mendukung ketercapaian visi bisnis secara global. Penelitian ini merupakan desain penelitian deskriptif kualitatif menggunakan formulasi cost per hire (CPH) sebagai formulasi untuk menghitung biaya rekrutmen dan dilakukan perbandingan dari temuan di 5 objek perusahaan yang berbeda bidang. Berdasarkan hasil riset ditemukan bahwa perusahaan hoteiler dan plantation relatif memiliki biaya rekrutmen seleksi yang tinggi, hal ini disebabkan kebutuhan kandidat yang mayoritas spesialis sehingga membutuhkan prosedur rekrutmen seleksi yang komperehensif dan melibatkan jasa eksternal dalam pelaksanaannya. Pada perusahaan manufaktur, jasa dan perdagangan relatif lebih rendah karena kebututuhan tenaga kerja umumnya relatif masal dan non skill sehingga prosedurnya relatif lebih sederhana. Agar penelitian ini menghasilkan data temuan yang lebih luas, diharapkan di penelitian selanjutnya lebih banyak menggunakan objek perusahaan, formulasi perhitungan yang lebih komperehensif serta dengan menggunakan indikator biaya yang lebih luas.*

Kata Kunci: *Biaya Rekrutmen, Performance Keuangan, Rekrutmen, Seleksi.*

I. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan bagian dari aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi bisnis untuk berkembang dan produktif dalam hal pendapatan [1][2]. Hal ini linier dengan fokus utama pada konsep manajemen sumber daya manusia, yaitu membentuk sumber daya manusia untuk dapat memberikan kontribusi penting bagi suksesi tujuan perusahaan [3]. Prinsip *the right man in the right place* masih sangat faktual

digunakan sebagai prinsip perekrutan oleh sebagian besar perusahaan, sehingga operasi bisnis juga fokus pada upaya merekrut karyawan dengan sumber daya potensial [4]. Sejalan dengan prinsip tersebut, langkah kunci dalam pelaksanaan fungsi manajemen SDM adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja sesuai dengan standar kompetensi dan kebutuhan organisasi [5]. Proses rekrutmen dan seleksi ini merupakan langkah yang digunakan untuk memutuskan kandidat mana yang ditempatkan pada posisi yang tepat [6].

Secara garis besar, dalam melakukan proses rekrutmen, perusahaan harus telah menggunakan desain proses rekrutmen terbaik untuk menjaring talenta potensial [7]. Namun, sebenarnya ada beberapa detail proses rekrutmen yang dapat diperbaiki agar proses rekrutmen yang dilakukan memenuhi standar efektif secara efisien dan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan talenta terbaik, serta mengingat proses yang dilakukan memenuhi standar kinerja keuangan perusahaan [8]. Survei Jobvite menemukan 67% praktisi SDM merasa tantangan terbesar dalam proses perekrutan adalah menemukan talenta yang terampil dan berkualitas tinggi [9]. Hal ini didukung oleh asumsi bahwa volume talenta kerja saat ini dinilai seimbang dengan kapasitas yang tersedia dari kebutuhan perusahaan. Namun volume bakat ini tidak serta merta mewakili kualitas mereka dalam berkarya [10].

Tantangan organisasi bisnis saat ini adalah mendapatkan karyawan terbaik dengan kinerja biaya rekrutmen yang baik. Biaya rekrutmen merupakan faktor penting dalam proses rekrutmen, terutama bagi perusahaan yang berorientasi pada efektivitas dalam proses bisnisnya [11]. Rekrutmen yang efektif memastikan bahwa organisasi akan menarik kandidat karyawan yang paling berkualitas [12]. Dengan menarik kandidat karyawan berbakat, organisasi akan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Biaya rekrutmen dan seleksi pada dasarnya akan meningkat seiring bertambahnya usia dan pengalaman dalam spesialisasi yang dimiliki oleh kandidat karyawan [13].

Selain itu, masalah yang paling memprihatinkan dalam filosofi rekrutmen dan seleksi adalah apakah akan mempromosikan bagian dari sumber internal organisasi atau merekrut dari luar organisasi perusahaan untuk mengisi kesenjangan di semua tingkatan [14]. Selain itu, ini tentang apakah penekanannya hanya pada pengisian lowongan atau janji untuk tujuan jangka panjang [15]. Karyawan yang baik dan berkualitas hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif dan dengan pertimbangan bahwa biaya tersebut sebanding dengan kualitas jangka panjang yang diperoleh perusahaan [16].

Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh suatu organisasi dinilai sangat mahal [17]. Salah satu poin penting rekrutmen adalah program rekrutmen yang memiliki kontribusi strategis untuk menghindari dan meminimalisir terciptanya GAP atau konflik. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan area proses rekrutmen yang berkualitas untuk mengurangi biaya rekrutmen. Jika suatu organisasi memiliki prosedur yang panjang dan multi strategi untuk mendapatkan kandidat, organisasi tersebut justru dianggap menimbulkan masalah karena akan menimbulkan banyak usaha dan biaya [18][19]. Padahal, orientasi organisasi dalam mendapatkan [19] karyawan adalah dengan orientasi biaya serendah mungkin tetapi mendapatkan kandidat terbaik yang dapat berfungsi dalam jangka panjang [20].

Padahal, perusahaan memiliki strategi dan cara tersendiri dalam *melakukan proses perekrutan karyawan*. Sehingga faktor efisiensi dan efektivitas tidak lagi ditentukan oleh ukuran perusahaan melainkan oleh bagaimana sistem dan cara perusahaan melakukan untuk mendapatkan calon karyawannya. Umumnya, secara eksternal ada yang melalui iklan di portal pekerjaan berbayar, media sosial, lembaga karir, bursa kerja, seminar, atau menggunakan media lain. Sementara itu, secara internal, dilakukan dengan melakukan prosedur rotasi posisi. Tentunya semua prosedur yang dilakukan di atas mengandung biaya kinerja di dalamnya, baik biaya yang timbul dari luar maupun bahkan biaya yang timbul sebagai akibat dari upaya pengembangan yang dilakukan oleh tim rekrutmen seleksi seperti biaya peralatan rekrutmen, biaya tes psikologi, tes kesehatan atau biaya kelengkapan lainnya [21].

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Florea [5] berjudul "*Cost/Benefit Analysis – A Tool to Improve Recruitment, Selection and Employment in Organizations*" menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang berorientasi pada perubahan berkelanjutan, sangat perlu diketahui kualitas dan efektivitas biaya sebagai tujuan yang diinginkan. Sehingga perusahaan harus memiliki kategorisasi tersendiri terkait analisis biaya dan pertimbangan metode dalam rekrutmen seleksi karyawan sehingga sumber implementasi strategi yang diambil tetap pada nilai efektivitas dan efisiensi yang berimplikasi pada penghematan biaya. Penelitian ini sebagian menganalisis bagaimana menghitung dan mengukur pencapaian biaya rekrutmen dan bagaimana mendapatkan manfaat lebih dalam kegiatan rekrutmen seleksi yang diadakan di suatu perusahaan.

Penelitian selanjutnya terkait tema penelitian ini dilakukan oleh Salma [22] yang berjudul "*Analisis Pengambilan Keputusan Manajemen Antara Outsourcing dan Rekrutmen di Kantor Wilayah PT BANK Mandiri*", dalam diskusinya mencoba membandingkan tingkat efisiensi dan efektivitas antara melakukan rekrutmen internal dengan rekrutmen menggunakan Outsourcing. Pada bagian kesimpulan dijelaskan bahwa dari segi biaya pelaksanaan rekrutmen internal dinilai lebih efisien dibandingkan rekrutmen yang diajukan kepada pihak ketiga atau outsourcing, hal ini dikarenakan jika rekrutmen dilakukan melalui rekrutmen akan ada biaya tambahan berupa biaya *manajemen* yang harus dibayarkan kepada perusahaan pihak ketiga.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini secara simultan akan menganalisis kinerja biaya rekrutmen dalam suatu perusahaan dan kemudian membandingkannya dengan beberapa perusahaan atau organisasi bisnis yang memiliki proses bisnis dan bidang bisnis yang berbeda diikuti dengan strategi di masing-masing perusahaan tersebut. Selain itu, keragaman perusahaan yang menjadi subjek akan memberikan gambaran yang lebih luas tentang prosedur rekrutmen yang dilakukan di beberapa perusahaan bersama dengan analisis kinerja biaya mereka. Sehingga output dari penelitian ini akan dijadikan acuan bagi perusahaan untuk mengakumulasi strategi sekaligus meminimalisir sumber daya yang memiliki nilai boros.

RUMUSAN MASALAH:

1. Berapa besar biaya rekrutmen seleksi di berbagai perusahaan?
2. Bagaimana strategi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan?
3. Apakah terdapat perbedaan efisiensi biaya berdasarkan strategi dan jenis perusahaan?

TUJUAN PENELITIAN:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja biaya rekrutmen di beberapa perusahaan yang kemudian dibandingkan dengan beberapa perusahaan dengan lini bisnis yang berbeda. Sehingga akan memunculkan tiga informasi utama yaitu biaya rekrutmen di masing-masing perusahaan, perbandingan biaya dengan perusahaan lain dan sekaligus deskripsi strategi rekrutmen masing-masing perusahaan yang implikasinya dapat digabungkan menjadi modul pengumpulan strategi yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan lain.

1. Menghitung biaya rekrutmen seleksi berdasarkan formulasi CPH,
2. Membandingkan biaya antar perusahaan,
3. Menggambarkan strategi rekrutmen seleksi yang dilakukan,
4. Memberikan rekomendasi sebagai acuan strategi rekrutmen perusahaan lain.

KATEGORI SDGS: Penelitian ini masuk ke dalam kategori SDGs nomor 8: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (*Decent Work and Economic Growth*). Fokus penelitian terhadap efisiensi dan efektivitas strategi rekrutmen seleksi di berbagai jenis perusahaan mendukung pencapaian target SDGs ini, khususnya dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan efisiensi organisasi bisnis melalui proses perekrutan yang berkualitas. Dengan mengkaji formulasi *Cost Per Hire* (CPH) serta membandingkan strategi perekrutan yang digunakan, penelitian ini memberikan kontribusi dalam menciptakan sistem rekrutmen yang adil, terjangkau, dan kompetitif untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai kebutuhan, sekaligus mendukung stabilitas ekonomi perusahaan melalui pengelolaan biaya rekrutmen yang optimal.

II. LITERATURE REVIEW

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendapatkan kandidat terbaik bagi organisasi. Menurut Florea (2013), analisis biaya dan manfaat (*cost/benefit analysis*) menjadi alat penting untuk meningkatkan kualitas rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja dalam organisasi [5]. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan efisiensi biaya dalam setiap langkah rekrutmen agar tidak terjadi pemborosan anggaran tanpa menghasilkan SDM yang sesuai kebutuhan. Dalam konteks efisiensi biaya, konsep *Cost Per Hire* (CPH) digunakan sebagai formula untuk mengukur total biaya yang dikeluarkan untuk merekrut satu orang karyawan. Society of Human Resource Management (SHRM) dan American National Standards Institute (ANSI) merumuskan CPH sebagai hasil penjumlahan biaya rekrutmen internal dan eksternal dibagi dengan jumlah total

perekrutan. Penggunaan formulasi ini dapat membantu perusahaan melakukan evaluasi terhadap proses rekrutmen yang telah dilaksanakan dan menyusun strategi rekrutmen yang lebih ekonomis [23].

Penelitian sebelumnya oleh Ngingang (2019) yang membandingkan antara rekrutmen internal dan outsourcing di PT Bank Mandiri menunjukkan bahwa rekrutmen internal lebih efisien dari sisi biaya, meskipun mungkin membutuhkan proses pengembangan SDM lebih lanjut [22]. Sementara itu, Aziz et al. (2017) menekankan bahwa kualitas rekrutmen dan seleksi secara langsung memengaruhi kinerja Perusahaan [24]. Dengan demikian, efektivitas biaya harus tetap memperhatikan kualitas hasil seleksi. Faktor eksternal seperti penggunaan jasa pihak ketiga, media iklan pekerjaan, dan software *applicant tracking system* (ATS) turut memberikan dampak signifikan terhadap beban biaya rekrutmen. Johnson et al. (2020) dan Gagua (2015) menyoroti peran teknologi digital dalam mengoptimalkan proses perekrutan melalui e-HRM dan sistem pelacakan pelamar secara otomatis, yang terbukti dapat menurunkan beban biaya personel dan mempercepat penyaringan kandidat [11][25]. Dengan memadukan berbagai pandangan dan temuan dari studi sebelumnya, penelitian ini mencoba menawarkan pemetaan menyeluruh terhadap strategi dan biaya rekrutmen melalui pendekatan komparatif di lima perusahaan lintas sektor. Hasilnya diharapkan mampu memberikan referensi baru dalam pengambilan keputusan strategis terkait efektivitas biaya rekrutmen dan pemilihan metode seleksi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan.

Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses untuk menarik sebanyak mungkin kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi, sedangkan seleksi merupakan proses penyaringan untuk memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi [12]. Tujuan utama dari rekrutmen dan seleksi adalah untuk menempatkan "the right person in the right place" guna mendukung produktivitas dan tujuan strategis perusahaan [4].

Biaya Rekrutmen (Recruitment Cost)

Biaya rekrutmen adalah seluruh pengeluaran yang timbul dari aktivitas pencarian dan penempatan tenaga kerja baru, termasuk biaya iklan lowongan, software perekrutan, honorarium tim rekrutmen, jasa pihak ketiga, serta pelatihan awal [5]. Biaya ini dianggap sebagai salah satu indikator penting dalam menilai efisiensi proses perekrutan tenaga kerja.

Cost Per Hire (CPH)

Cost Per Hire merupakan ukuran standar yang digunakan untuk menghitung efisiensi biaya rekrutmen, yaitu total biaya internal dan eksternal perekrutan dibagi dengan jumlah karyawan yang berhasil direkrut pada periode tertentu (SHRM & ANSI dalam Gupta & Kumar Bakshi, 2022) [23]. CPH mencerminkan beban finansial perusahaan dalam memperoleh tenaga kerja baru dan menjadi alat evaluasi penting dalam strategi manajemen SDM.

Strategi Rekrutmen

Strategi rekrutmen adalah pendekatan sistematis yang diterapkan perusahaan untuk menarik kandidat potensial, baik melalui sumber internal seperti promosi atau rotasi, maupun sumber eksternal seperti iklan, portal pekerjaan, atau kerja sama dengan lembaga pihak ketiga [26]. Strategi ini disusun berdasarkan kebutuhan spesifik organisasi, efektivitas proses, serta pertimbangan efisiensi biaya.

Kinerja Keuangan dalam Rekrutmen

Kinerja keuangan dalam konteks rekrutmen merujuk pada seberapa efektif dan efisien perusahaan mengelola anggaran perekrutan dalam kaitannya dengan hasil yang diperoleh, yakni kualitas karyawan yang direkrut, tingkat turnover, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi [11]. Kinerja ini menjadi indikator penting dalam mengevaluasi strategi SDM yang digunakan.

III. METODE

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik kandidat karyawan yang cocok untuk menjadi karyawan di dalam dan oleh organisasi bisnis. Dalam pendekatan yang lebih strategis, rekrutmen didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang berusaha memikat kandidat karyawan dengan menggunakan pertimbangan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja [7]. Menurut SP. Siagian diadakan rekrutmen adalah untuk mendapatkan inventarisasi sebanyak mungkin calon pelamar sehingga organisasi akan memiliki kesempatan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

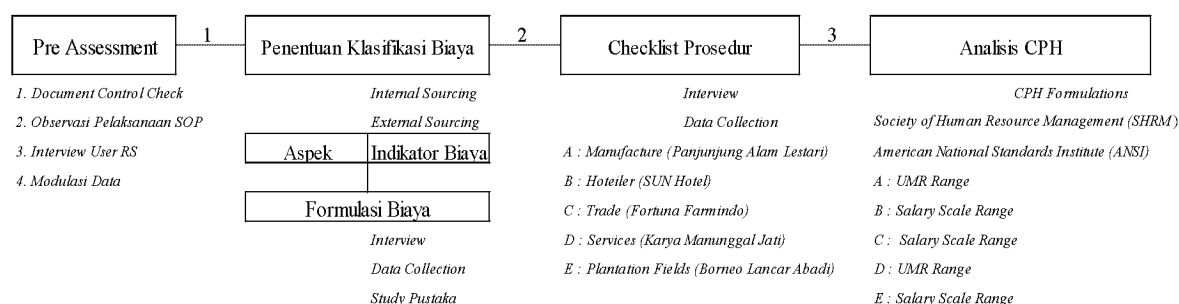
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

yang lebih besar untuk menentukan pilihan bagi calon karyawan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Namun, dalam praktik bisnis kondisi ini dilakukan dengan pertimbangan efisiensi yang berorientasi pada anggaran dan biaya yang dialokasikan.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi bisnis, unit biaya rekrutmen biasa disebut sebagai biaya per perekrutan. Biaya per sewa mencakup semua biaya yang terkait dengan proses pengisian peran terbuka di perusahaan mulai dari pra-seleksi hingga orientasi. Mempekerjakan karyawan secara internal dengan memanfaatkan kandidat dari dalam organisasi dan mencari dari luar perusahaan sama-sama membutuhkan biaya, meskipun alokasi anggarannya berbeda. Biaya per rekrutan adalah total biaya untuk mencari dan mendatangkan karyawan baru ke dalam perusahaan, mulai dari perencanaan, biaya iklan, biaya software, hingga biaya administrasi [5]. Setiap perusahaan umumnya menghitung biaya per rekrutan untuk mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Dengan demikian, perusahaan akan dapat menentukan strategi rekrutmen yang paling efisien dan efektif untuk memperoleh kandidat yang memenuhi syarat [8].

Perhitungan biaya rekrutmen seleksi menggunakan formulasi *cost per hire* menurut Society of Human Resource Management (SHRM) dan American National Standards Institute (ANSI) dengan rumusan $CPH = (\text{Internal Recruiting Cost} + \text{External Recruiting Cost}) / \text{Jumlah Total Karyawan}$, biaya dan jumlah karyawan mengacu pada periode tertentu [23]. Komponen biaya rekrutmen internal meliputi gaji tim akuisisi bakat internal, biaya alat atau perangkat lunak dan perangkat keras, biaya pembelajaran dan pengembangan (Hong, 2020). Adapun komponen biaya eksternal sudah termasuk biaya pihak ketiga, biaya promosi, biaya tes dan assessment center, serta biaya perjalanan tim rekrutmen seleksi [27]. Parameter tahapan yang digunakan untuk menganalisis strategi dan biaya seleksi rekrutmen adalah perencanaan tenaga kerja, pencarian, penyaringan, pengujian, wawancara profesional, pelatihan, penempatan yang dibagi menjadi 2 strategi akses, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Biaya proses tahapan akan ditinjau dan disesuaikan dalam realisasi keuangan masing-masing perusahaan dengan perhitungan tunggal untuk setiap kandidat dan proses. Secara spesifik, data keuangan mungkin akan disajikan dengan sedikit perbedaan karena adanya perbedaan strategi dan cost posting di masing-masing perusahaan, sehingga data yang dimasukkan sesuai dengan yang ada dengan pertimbangan mencari GAP strategi proses di masing-masing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (Milo, 2014) penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian berdasarkan filosofi postpositivisme yang digunakan untuk meneliti objek dengan kondisi alam atas dasar bahwa peneliti adalah instrumen kunci. Kerangka penelitian ini diarahkan untuk menganalisis dan memberikan gambaran mengenai *employee cost per hire* dengan rumusan $CPH = (\text{Internal Recruiting Cost} + \text{External Recruiting Cost}) / \text{Total Jumlah Perekrutan}$. Menggunakan data sekunder yang dimiliki perusahaan dan diintegrasikan ke dalam indikator biaya rekrutmen seleksi yang tersedia.



Pre assessment dilakkan untuk menggali data utama sebelum dilakukan pembatan parameter dan pengukuran. Dilakukan dengan melakukan observasi pada dokumen-dokumen dan pelaksanaan SOP yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi. Untuk mendapatkan konfirmasi dilakkan interview dan modulasi data bersama user dan pimpinan yang menjadi stageholder rekrutmen dan seleksi. Setelah data utama didapatkan kemudian dilakkan proses penentuan klasifikasi biaya baik dari sisi aspek dan indikator biaya yang akan digunakan sebagai dasar formulasi biaya. Selanjutnya untuk menyeragamkan indikator dilakukan interview dan pengumpulan data dari kelima subjek perusahaan. Setelah aspek, indikator dan checklist prosedur selanjutnya dilakkan pengukuran atau perhitungan sesuai dengan formulasi yang disusun.

Pengumpulan data dilakukan di 5 (lima) bidang usaha yang berbeda, yaitu perusahaan di bidang hoteiler, perdagangan, jasa, manufaktur, dan perkebunan. Sumber data utama yang menjadi subjek analisis

adalah laporan biaya rekrutmen masing-masing perusahaan yang kemudian di triangulasi melalui proses wawancara terbuka dengan PIC rekrutmen seleksi di masing-masing perusahaan. Setiap data yang tersedia kemudian dianalisis dan diintegrasikan dalam formulasi CPH. Data yang diolah kemudian disajikan dalam satu tabel untuk mengetahui perbandingan biaya antara 5 objek perusahaan yang diteliti. Selanjutnya, untuk memperluas pembahasan dan temuan, peneliti juga mengidentifikasi *dokumen standar* prosedur rekrutmen dan seleksi di masing-masing perusahaan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan untuk mendapatkan kandidat karyawan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Klasifikasi Biaya

Penentuan klasifikasi biaya yang dijadikan dasar analisis biaya di masing-masing prosedur rekrutmen seleksi menggunakan rangkuman dari beberapa prosedur di penelitian sebelumnya [29]–[33]. Selain itu juga diambil dari referensi prosedur yang dimiliki oleh perusahaan subjek penelitian. Indikator biaya yang digunakan sebagai berikut; (a) Workforce Planning, merupakan bagian awal proses rekrutmen dengan melakukan analisa, perencanaan dan pengajuan kualifikasi tenaga kerja yang akan di lakukan *hiring* [26], pada tahap ini terdiri dari 2 tahap yaitu tahap perencanaan dan tahap *adjustment* dari profesional atau pimpinan perusahaan. Apabila di konversikan dalam biaya, indikator ini merupakan hasil penjumlahan dari application fee dan adjustment fee yang dihitung dari jumlah gaji PIC satu periodik dibagi dengan hari normal kerja dan jumlah jam per satuan hari kerja ($WPc : Apc + Adc$).

(b) Internal dan Eksternal Searching, merupakan proses pencarian tenaga kerja dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal [12]. Klasifikasi biaya untuk sumber proses internal meliputi biaya administrasi proses, biaya PIC dan juga software yang dipakai sebagai media. Kemudian untuk klasifikasi sumber eksternal mencakup penggunaan pihak ketiga meliputi biaya *head hunter*, akomodasi PIC dan kerjasama, serta penggunaan *portal job* dalam pencarian kandidat tenaga kerja. Konversi biaya dalam tahap ini merupakan hasil penjumlahan dari seluruh poin indikator yang ada. Biaya penggunaan personil dihitung dari durasi gaji dibagi dengan jumlah hari kerja dan jumlah jam kerja sehari ($Isc : n : Dc * Sdc / r$), untuk biaya media dihitung dari biaya program dibagi biaya per posting ($ATS : Cost / Cost \text{ per post}$), sedangkan biaya lainnya dihitung dari formulasi berikut (*headhunter* dari biaya fee per kandidat, akomodasi personil ($Rec : Sdc * Dc / r$) dan biaya konversi per posting untuk setiap lowongan kerja).

(c) Proses screening pra *hire* dan seleksi, merupakan tahap seleksi baik secara administrasi, potensi, teknis, dan aspek-aspek kesesuaian lainnya [34]. Pada tahap *screening* pra *hire* hanya menggunakan formulasi perhitungan biaya personil dalam satuan waktu, yang dihitung dari jumlah gaji dibagi dengan jumlah hari kerja dan jumlah jam yang dibutuhkan untuk proses screening pra hire ($n : duration * salary \text{ in duration} / r$). Kemudian instrument cost ($expense / \text{jumlah kandidat}$), personil cost ($Pic : duration * salary / r$), dan Agencies fee yang dihitung akumulasi untuk setiap kandidat apabila perusahaan menggunakan jasa lembaga *assessment centre* eksternal.

(d) Interview, Tahap ini merupakan bentuk sesi wawancara yang dilakukan oleh kandidat dengan para perwakilan perusahaan [35], pada beberapa perusahaan tahap ini bisa mencapai 3-5 layer sekalipun untuk posisi *supporting staff*. Pada tahap ini biaya diklasifikasikan atas 3 posting yaitu biaya administrasi instrumen, personil, dan professional interviewer. Instrument cost dihitung sesuai dengan biaya perlengkapan yang diperlukan untuk satuan kandidat ($Expense / r$), Personil cost dihitung dari durasi gaji dibagi dengan jumlah hari kerja dan jumlah jam kerja sehari ($Pic : duration * salary / r$), dan biaya professional interviewer yang biasanya menggunakan jasa pihak ketiga seperti lembaga *assessment centre* disesuaikan dengan fee untuk setiap kandidat yang di interview ($Pif : Pif * n$).

(e) Training Cost, Tahap *additional* yang diberikan oleh perusahaan sebagai persiapan dan pengenalan ke kandidat tenaga kerja yang akan menduduki suatu jabatan [36]. Durasi tahap ini mayoritas berbeda-beda sesuai dengan kurikulum dan bobot serta jenis pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab tenaga kerja. Kegiatan training pengenalan ini dipandu oleh bagian SDM dan juga menjadi bagian dari tanggung jawab user atasan yang akan menjadi pimpinan karyawan. Perhitungan biaya untuk posting ini adalah dengan menggunakan formulasi cost per personil dengan menjumlahkan biaya instrumen serta biaya untuk setiap personil untuk satuan waktu dengan berdasar pada besaran gaji ($Expense / r + Pic : duration * salary / r$). Serta yang menjadi tahap akhir dari proses ini adalah tahap Placement yakni tahap penempatan tenaga kerja sesuai posisi jabatan yang dituju. Perhitungan untuk biaya ini hanya didasarkan pada personil yang mendampinginya selama on the job

training, indikator biaya ini terlepas dari kondisi yang memerlukan biaya akomodasi, transportasi dan lainnya apabila penempatan tenaga kerja berada di luar kota. Seluruh rangkaian klasifikasi biaya yang dijelaskan diatas beserta formulasi indikator biayanya dapat digambarkan pada tabel.1 sebagai berikut:

Tabel 1. Klasifikasi dan Formulasi Biaya

Recruitment Internal Cost			
Aspect	Indicators	Formula	Note
Workforce Planning	Application Fee (Apc)	$WPc : Apc + Adc$	Expense/r (PIC)
	Adjustment Fee (Adc)		Expense/r (PIC)
Internal Searching	$Isc n : duration * salary \text{ in duration/r}$	$Isc n : Dc * Sdc/r$	r : number of PIC
	ATS Software	$ATS : Cost/Cost \text{ per post}$	optional
Screening (pra-hire)	$Sph n : duration * salary \text{ in duration/r}$	$Sph n : Dc * Sdc/r$	r : number of PIC
Internal Testing	Instrument Cost	Expense/r	r : number of PIC
	PIC Cost	$Pic : duration * salary/r$	r : number of PIC
Interview	Instrument Cost	Expense/r	r : number of PIC
	PIC Cost	$Pic : duration * salary/r$	r : number of PIC
Training	Instrument Cost	Expense/r	r : number of PIC
	PIC Cost	$Pic : duration * salary/r$	r : number of PIC
Placement	PIC Cost	$Pic : duration * salary/r$	r : number of PIC
Recruitment External Cost			
External Searching	Head hunter cost	Cost per candidate	position based
	Recruiter Eksternal Cost	$Rec : Sdc * Dc/r$	duration cost
	Portal Job	$PJ : Cost/Cost \text{ per posting}$	optional
External Testing	Agencies Fee	$Agf : Agf * n$	n : number of candidate
Professional Interview	Professional Interviewer Fee	$Pif : Pif * n$	Cost per candidate

source : PT Indrago Formulas, 2020

Checklist Prosedur

Checklist prosedur dilakukan pada semua perusahaan yang menjadi objek riset. Dilakukan dengan menganalisis prosedur rekrutmen seleksi yang dimiliki serta triangulasi dengan melakukan wawancara ke bagian SDM di masing-masing perusahaan. Sehingga dihasilkan rangkuman data sebagai berikut;

Tabel 2. Checklist Prosedur

Internal Recruitment Cost		A	B	C	D	E
Aspect	Indicators					
Workforce Planning	Application Precedure	V	V	V	V	V
	Adjustment Procedure	V	V	V	V	V
Internal Searching	Conventional Screening	V	V	V	V	V
	ATS Software	V				
Screening (pra-hire)	Document Screening	V	V	V	V	V
Internal Testing	Test Instrument	V		V	V	V
Interview	1 Layer					V
	2 Layer	V		V		
	3-5 Layer		V		V	
Training	Introduction	V	V	V	V	V
	OJT	V	V	V	V	V
Placement	Reguler	V	V	V	V	V
External Recruitment Cost						
External Searching	Head hunter cost		V			V
	Recruiter Eksternal	V		V	V	V
	Portal Job		V			
	etc,.....					
External Testing	Assessment Agency		V			
Professional Interview	External Interviewer					V

Optional

A : Manufacture (Panjung Alam Lestari)

B : Hoteiler (SUN Hotel)

C : Trade (Fortuna Farmindo)

D : Services (Karya Manunggal Jati)

E : Plantation Fields (Borneo Lancar Abadi)

Sources : Authors Observation, 2022

*Staff Levels

Dari data yang ditunjukkan pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa ada beberapa tahap dari prosedur rekrutmen yang berbeda. Pada tahap *workforce planning* baik pada *site application procedure* dan *adjustment*

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

procedure semua perusahaan melakukannya. Berbeda pada tahap *internal searching* pada perusahaan manufaktur menggunakan software *applicant tracking system (ATS)* dalam salah satu proses *hiring*. Hal ini dikarenakan perusahaan tersebut seringkali melakukan rekrutmen dalam jumlah besar, sehingga salah satu upaya untuk produktivitas dan efektivitas mereka menggunakan alat bantu software ATS. Pada tahap *external searching* perusahaan *hoteiler* dan *plantation* menggunakan jasa *head hunter* dalam proses *hiring* dikarenakan beberapa posisi yang mereka cari cenderung spesialis dan tidak mudah didapat. Bahkan perusahaan *hoteiler* juga menggunakan jaringan aplikasi *portal job* untuk manifestasi kandidat tenaga kerja.

Selanjutnya pada tahap tes dan seleksi, praktis 4 perusahaan manufaktur, perdagangan, *plantation* dan *services* menggunakan tenaga test internal sedangkan untuk perusahaan *hoteiler* menggunakan jasa seleksi dari eksternal yang bekerjasama dengan lembaga *assessment centre*. Setelah dilakukan konfirmasi ternyata posisi-posisi di dunia perhotelan memang banyak yang spesialisasi, sehingga kemampuan infrastruktur alat test internal dinilai kurang komprehensif, sehingga cenderung menggunakan jasa dari pihak ketiga, kecuali untuk posisi-posisi yang umum seperti tukang taman atau *office boy*. Pada tahap Interview terlihat cukup bervariasi masing-masing perusahaan menggunakan beberapa layer dalam prosesnya, ada yang cukup menggunakan 1 layer saja artinya cukup menggunakan divisi SDM atau user saja, namun untuk perusahaan *hoteiler* dan *services* mereka menggunakan hingga 3 layer proses interview, setelah dilakukan konfirmasi ternyata pada perusahaan *services* seperti PT. Karya Manunggal Jati karena merupakan perusahaan penyalur tenaga kerja, mereka juga melibatkan perwakilan perusahaan dari pihak pemakai dalam proses ini, bahkan menurut informasi bisa lebih dari 3 layer proses, hal ini tentunya juga akan mempengaruhi level *cost performance* dari proses rekrutmen itu sendiri.

Perhitungan CPH

Perhitungan biaya rekrutmen seleksi menggunakan formulasi *cost per hire* menurut *Society of Human Resource Management (SHRM)* dan *American National Standards Institute (ANSI)* dengan rumusan $CPH = (Internal Recruiting Cost + External Recruiting Cost) / Jumlah Total Karyawan$, biaya dan jumlah karyawan mengacu pada periode tertentu. Dengan asumsi bahwa proses rekrutmen seleksi dilakukan normal seperti prosedur yang dijelaskan di penjelasan sebelumnya tanpa memperhitungkan *case* khusus yang terjadi di masing-masing perusahaan. *Cost per hire* dihitung untuk masing-masing perusahaan yang menjadi objek, kemudian di komparasikan dengan modul perhitungan dengan perusahaan objek lainnya. Sehingga dapat diketahui perbedaan akumulasi biaya masing-masing. Setelah dilakukan perhitungan sederhana menggunakan formulasi CPH dengan indikator tertentu didapatkan hasil sebagai berikut;

Tabel 3. Analisis Cost Per Hire

Internal Recruitment Cost		A	B	C	D	E
Aspek	Indikator					
Workforce Planning	Application Fee (Ape)	45.000	37.000	28.000	45.000	32.000
	Adjustment Fee (Ade)					
Internal Searching	Is e n : duration*salary in duration/r	11.250	9.250	7.000	11.250	8.000
	ATS Software	5.000				
Screening (pra-hire)	Sph n : duration*salary in duration/r	11.250	9.250	7.000	11.250	8.000
Internal Testing	Instrument Cost	25.000	17.500	10.000	3.500	5.000
	PIC Cost	11.250	9.250	7.000	11.250	8.000
Interview	Instrument Cost	1.000	3.500	-	2.000	1.000
	PIC Cost	11.250	13.875	7.000	16.875	4.000
Training	Instrument Cost					7.500
	PIC Cost	11.250	9.250	7.000	11.250	8.000
Placement	PIC Cost	-	-	-	-	optional
Sum		132.250	108.875	73.000	112.375	81.500
External Recruitment Cost						
External Searching	Head hunter cost	-	333.000	-	-	240.000
	Recruiter Eksternal Cost	11.250		7.000	16.875	2.000
	Portal Job		15.000			
External Testing	Agencies Fee		225.000			
Professional Interview	Professional Interviewer Fee					150.000
Sum		11.250	573.000	7.000	16.875	392.000
Cost Per Hire		143.500	681.875	80.000	129.250	473.500

A : Manufacture (Panjunjung Alam Lestari) - UMR Range

B : Hoteiler (SUN Hotel) - Salary Scale Range

C : Trade (Fortuna Farmino) - Salary Scale Range

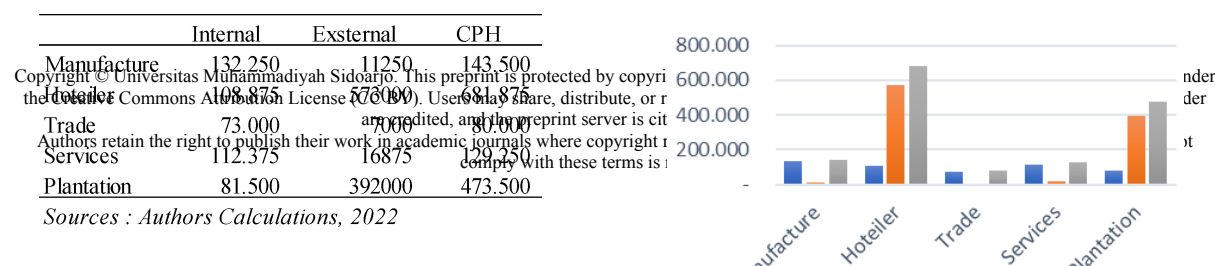
D : Services (Karya Manunggal Jati) - UMR Range

E : Plantation Fields (Borneo Lancar Abadi) - Salary Scale Range

Sources : Authors Calculations, 2022

*Main Staff Levels

Tabel 4. Cost Per Hire



Hasil analisis data yang ditunjukkan pada tabel 3 diatas menjelaskan bahwa range biaya tertinggi untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi adalah pada perusahaan B (*hoteiler*) disusul oleh perusahaan E (*Plantation Fileds*). Secara mendasar prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilakukan tidak jauh berbeda dari perusahaan lainnya. Namun munculnya kebutuhan SDM spesialisasi membuat perusahaan B dan E cenderung menambahkan alokasi biaya eksternal sebagai penunjang. Tingginya biaya ini disadari juga oleh pelaksana divisi SDM perusahaan B dan E yang pada organisasinya tidak memiliki karyawan yang memiliki spesialisasi di bidang *assessment centre*, sehingga alokasi pembiayaan seleksi tinggi akibat melibatkan pihak ketiga untuk menunjang akurasi hasil rekrutmen seleksi. Hal tersebut diakui tidak bisa dihindari akibat semakin kedepan perusahaan di tuntut untuk mendapatkan SDM yang lebih mengikuti perkembangan kompetisi pasar, tuntutan inilah yang mendesak para pelaku SDM tetap mengutamakan kualitas seleksi sebagai *value asumtif* untuk mendapatkan kandidat terbaik untuk mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan.

Berbeda dengan perusahaan A (manufaktur) dan D (services) yang memiliki performansi biaya rekrutmen seleksi yang relatif lebih rendah. Apabila ditarik kebelakang sebenarnya kebutuhan perusahaan A dan D justru yang terbanyak dan lebih masal, namun dari segi realisasi biaya justru yang relatif lebih rendah. Hal ini disebabkan perusahaan memiliki sumber daya internal yang lebih *seattle*, khususnya di bagian divisi SDM yang sudah dipersiapkan secara khusus spesialis untuk *handle* urusan rekrutmen dan seleksi. Sehingga proses *assessment centre* cenderung di lakukan secara mandiri, bahkan di beberapa perusahaan sudah melakukan pengembangan alat ukur sendiri menggunakan analisis psikometri dengan parameter kelompok internal perusahaan. Praktis penggunaan *Applicant Tracking System* walaupun menjadi posting biaya baru, tapi jika dikonversikan secara global justru akan membantu level efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen seleksi [25]. Software ATS secara langsung akan meminimalisir penggunaan biaya personil yang menjalankan proses rekrutmen dan seleksi [37].

Perbedaan tertinggi sangat terlihat pada perusahaan C (*trade*). Apabila dihitung dengan formula yang sama yakni dengan *cost per hire* (CPH). Biaya yang dikeluarkan untuk proses hiring terbilang sangat rendah dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Hasil traingulasi yang dilakukan dengan wawancara pada bagian divisi SDM perusahaan objek menjelaskan bahwa mayoritas kebutuhan tenaga kerja rata-rata adalah non skill di bagian penjualan, sehingga pengeluaran pada post rekrutmen seleksi cenderung rendah. Proses administrasi dan screeningnya pun relatif lebih sederhana dan singkat, yang terpenting adalah kandidat punya pengalaman di bidang penjualan dan model interviewnya pun sudah menuju pada kapabilitas pengalaman penjualan yang pernah kandidat lakukan sebelumnya. Kondisi ini tentu ada konsekwensinya, pada perusahaan C dikatakan memiliki level *turn over* yang tinggi, kondisi ini tentu mengkonfirmasi bahwa minimnya perlakuan pengukuran saat proses rekrutmen seleksi akan semakin menimbulkan bias pada gambaran kompetensi SDM [38], sehingga saat karyawan sudah pada proses bekerja muncul kecenderungan ketidakseimbangan antara kompetensi, karakter, dan *positioning* pada tanggung jawab pekerjaannya. Dari kondisi ini muncul satu kesimpulan awal bahwa kualitas proses rekrutmen dan seleksi juga akan menentukan kualitas karyawan ketika sudah menduduki jabatannya.

Refleksi data yang dibahas di paragraf sebelumnya merupakan gambaran dalam perspektif biaya rekrutmen seleksi dengan berdasar pada asumsi perhitungan formulasi *cost per hire* tanpa memperhitungkan konsekwensi dan tujuan strategik rekrutmen seleksi lainnya, sehingga aspek-aspek yang mungkin muncul akibat masing-masing strategi tidak diperhitungkan. Sehingga rekomendasi pengembangan penelitian ini agar semakin komperehensif juga mengikutsertakan implikasi dan konsekwensi dari masing-masing strategi rekrutmen seleksi yang dikembangkan di masing-masing perusahaan.

V. SIMPULAN

Hasil komparasi 5 bidang perusahaan yang berbeda menunjukkan ada GAP yang muncul baik dari sisi alokasi biaya dan strategi untuk mendapatkan kandidat dalam proses rekrutmen seleksi. Perusahaan dengan intensi mayor pada kebutuhan kandidat spesialis akan lebih mengupayakan proses rekrutmen seleksi yang lebih komprehensif dan berbiaya mahal namun implikasi *value* lebih positif dengan ditunjukkannya nilai *turnover* yang relatif lebih rendah. Sedangkan untuk perusahaan yang menjalankan sistem kontrak jangka pendek seperti perusahaan manufaktur dan perdagangan cenderung menggunakan strategi yang berbeda, mereka lebih memaksimalkan kinerja internal untuk melakukan proses rekrutmen seleksi dengan harapan untuk meminimalisir penggunaan biaya, namun implikasinya cenderung akan meningkatkan level *turnover*. Kondisi ini akan menjadi masukan preventif dan strategis bagi pelaksana bisnis agar bisa mengkolaborasikan antara ketercapaian performansi biaya pada titik efisiensi dan efektivitas namun dengan kualitas hasil rekrutmen seleksi yang baik juga, tentunya dengan tolak ukur produktivitas, pengembangan dan nilai *turnover* yang relatif lebih rendah. Formulasi perhitungan rekrutmen dengan menggunakan *cost per hire* ini dapat menjadi salah satu media proporsional bagi perusahaan untuk melakukan kontrol sekaligus referensi untuk mencapai kualitas pelaksanaan rekrutmen seleksi yang berkualitas, baik dari sisi performansi biaya maupun impactnya. Hasil penelitian ini secara sederhana dapat memberikan gambaran bahwa alokasi biaya rekrutmen seleksi juga bisa menjadi informasi strategik bagi perusahaan dalam memperhitungkan salah satu unsur efektivitas dan efisiensi strategi. Namun hasil penelitian ini masih sangat sederhana sehingga masih banyak perlu pengembangan dalam sisi kuantitas perusahaan, indikator atau klasifikasi biaya, dan perhitungan yang lebih detail dengan menggunakan formulasi yang lebih komprehensif agar bisa memberi gambaran yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, arahan, dan kontribusi dalam penyusunan dan penyelesaian penelitian ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan secara intensif, serta kepada seluruh responden dari perusahaan-perusahaan yang menjadi objek penelitian atas kesediaannya berbagi data dan informasi yang sangat berharga. Tak lupa, apresiasi juga penulis sampaikan kepada keluarga dan rekan-rekan atas doa dan motivasinya yang terus menguatkan selama proses penelitian berlangsung. Semoga hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat ilmiah dan praktis bagi dunia akademik maupun industri.

REFERENSI

- [1] A. Rubens, G. A. Schoenfeld, B. S. Schaffer, and J. S. Leah, "Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course," *Int. J. Manag. Educ.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–13, 2018, doi: 10.1016/j.ijme.2017.11.001.
- [2] M. R. Satria and T. Setiani, "Analisis Perbandingan Pemberian Kredit Pemilikan Rumah (Kpr) Pada Bank Konvensional Dengan Pembiayaan Murabahah (Kpr) Pada Bank Syariah (Studi Kasus Pada Bank Bjb Dengan Bank Bjb Syariah) Title," *J. Ekon. Keuang. Syariah*, vol. 2, no. 1, 2018.
- [3] Fuad, "Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 2, no. 02, pp. 99–111, 2021.
- [4] P. A. Hamza *et al.*, "Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance," *Int. J. Eng. Bus. Manag.*, vol. 5, no. 3, pp. 1–13, 2021, doi: 10.22161/ijebm.5.3.1.
- [5] N. V. Florea, "Cost/Benefit Analysis – a Tool To Improve Recruitment, Selection and Employment in Organisations," *Manag. Mark.*, vol. XVIII, no. 2, pp. 274–290, 2013.
- [6] N. N. Halisa, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia 'Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan' Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review," *ADI Bisnis Digit. Interdisiplin J.*, vol. 1, no. 2 Desember, pp. 14–22, 2020, doi: 10.34306/abdi.v1i2.168.
- [7] Samba'a Nikita A, *Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banggai*, vol. 4. 2018.
- [8] F. Zhang, B. Jin, H. Liu, Y. W. Leung, and X. Chu, "Minimum-cost recruitment of mobile crowdsensing in cellular networks," *2016 IEEE Glob. Commun. Conf. Globecom 2016 - Proc.*, no. December, 2016, doi: 10.1109/GLOCOM.2016.7841988.
- [9] U. J. Itam and M. Swetha, "Examining the structural relationship between employee branding, TQHRM

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

- and sustainable employability outcome in Indian organized retail,” *TQM J.*, vol. 34, no. October, pp. 5–28, 2022, doi: 10.1108/TQM-03-2021-0093.
- [10] N. Gusain, “Talent acquisition vs development: With a focus on leadership development programs,” *Cornell HR Rev.*, 2017.
 - [11] R. D. Johnson, D. L. Stone, and K. M. Lukaszewski, “The benefits of eHRM and AI for talent acquisition,” *J. Tour. Futur.*, vol. 7, no. 1, pp. 40–52, 2020, doi: 10.1108/JTF-02-2020-0013.
 - [12] A. W. Saviour, A. Kofi, B. D. Yao, and L. A. Kafui, “The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana),” *Glob. J. Manag. Bus. Res. A Adm. Manag.*, vol. 16, no. 11, pp. 25–34, 2019.
 - [13] V. Ambrosini and J. Billsberry, “Person–Organisation Fit as an Amplifier of Tacit Knowledge Véronique Ambrosini,” *1st Glob. e-Conference Fit*, no. November, pp. 1–8, 2007.
 - [14] T. Y. Huang and C. Li, “Retaining part-time seasonal employees in the amusement park: perspectives from external and internal recruiting,” *Tour. Recreat. Res.*, vol. 0, no. 0, pp. 1–15, 2022, doi: 10.1080/02508281.2022.2082155.
 - [15] A. F. Aulia, “Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Dan Seleksi Calon Karyawan Baru Di Rsia Kendangsari Merr Surabaya,” *Med. Technol. Public Heal. J.*, vol. 3, no. 2, pp. 107–119, 2019, doi: 10.33086/mtphj.v3i2.690.
 - [16] T. A. Aziz, M. S. Maarif, and A. Sukmawati, “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja,” *J. Apl. Bisnis dan Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 246–253, 2017, doi: 10.17358/jabm.3.2.246.
 - [17] J. Gee, P. M. Button, V. Wang, D. Blackburn, and D. Shepherd, “The real cost of recruitment fraud,” *Crowe*, no. April, 2019.
 - [18] F. Tzelepis *et al.*, “Telephone Recruitment into a Randomized Controlled Trial of Quitline Support,” *Am. J. Prev. Med.*, vol. 37, no. 4, pp. 324–329, 2009, doi: 10.1016/j.amepre.2009.05.022.
 - [19] J. H. Patrick, R. A. Pruchno, and M. S. Rose, “Recruiting research participants: A comparison of the costs and effectiveness of five recruitment strategies,” *Gerontologist*, vol. 38, no. 3, pp. 295–302, 1998, doi: 10.1093/geront/38.3.295.
 - [20] J. F. Keyzer *et al.*, “Recruitment strategies for minority participation: Challenges and cost lessons from the POWER interview,” *Ethn. Dis.*, vol. 15, no. 3, pp. 395–406, 2005.
 - [21] A. Alashmawy and Y. Rashad, “A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition,” *Int. J. Manag. Account. Econ.*, vol. 6, no. 7, pp. 569–582, 2019.
 - [22] Y. Nginang, “Jurnal Economix Volume 7 Nomor 2 Desember 2019,” *J. Econ.*, vol. 7, pp. 17–24, 2019.
 - [23] A. Gupta and A. K. Bakshi, “HR Metrics and Quality of Hire in Human Capital Market: A Case Study,” *Spec. Ugdyam.*, vol. 2, no. 43, 2022.
 - [24] T. A. Aziz, M. S. Maarif, and A. Sukmawati, “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja,” *J. Apl. Bisnis dan Manaj.*, May 2017, doi: 10.17358/jabm.3.2.246.
 - [25] L. Gagua, “Levan Gagua,” *E-recruitment Appl. Track. Syst.*, p. 44, 2015.
 - [26] G. Wright and W. Jackson, “Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy,” *Strateg. HR Rev.*, vol. 17, no. 5, pp. 226–233, Oct. 2018, doi: 10.1108/shr-08-2018-0071.
 - [27] M. Taherkhani and S. M. G. S. Fatemi, “Jacques Derrida and Deconstruction of Law,” *Law Res. Q.*, vol. 25, no. 100, 2023, doi: 10.29252/JLR.2021.222358.1934.
 - [28] A. Milo, “Cost-effectiveness of health research study participant recruitment strategies : A systematic review Title Page Title : Cost-effectiveness of health research study participant recruitment strategies – a systematic review Word Count : 3 , 290 (max word 50,” vol. 11, pp. 576–583, 2014.
 - [29] M. Carroll, M. Marchington, J. Earnshaw, and S. Taylor, “Recruitment in small firms: Processes, methods and problems,” *Empl. Relations*, vol. 21, no. 3, pp. 236–250, 1999, doi: 10.1108/01425459910273080.
 - [30] A. Polito *et al.*, “Screening and recruitment procedure of late-middle aged and older subjects: The ZENITH study,” *Eur. J. Clin. Nutr.*, vol. 59, no. October 2014, pp. S8–S12, 2005, doi: 10.1038/sj.ejcn.1602287.
 - [31] M. Van Den Brink, M. Brouns, and S. Waslander, “Does excellence have a gender?: A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in the Netherlands,” *Empl. Relations*, vol. 28, no. 6, pp. 523–539, 2006, doi: 10.1108/01425450610704470.
 - [32] A. Prayudani and R. Hendraningsih, “Prosedur Rekrutmen Karyawan pada Toserba Selamat Kota Sukabumi,” *SEMNASTERA (Seminar Nas. Teknol. dan Ris. Ter.*, vol. 1, no. September, pp. 204–210, 2019.
 - [33] A. I. Prasetya, A. D. Cahyo, and A. Maula, “Metode Dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk,” *Competence J. Manag. Stud.*, vol. 12, no. 2, pp. 90–107, 2019, doi: 10.21107/kompetensi.v12i2.4952.

- [34] M. Gajda, M. Kowalska, and J. E. Zejda, "Impact of two different recruitment procedures (Random versus volunteer selection) on the results of seroepidemiological study (sars-cov-2)," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 18, no. 18, 2021, doi: 10.3390/ijerph18189928.
- [35] E. Yuliyati, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management Di SMK Muhammadiyah Prambanan," *Al-Tanzim J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 4, no. 1, pp. 24–35, Mar. 2020, doi: 10.33650/al-tanzim.v4i1.967.
- [36] L. Kriston, P. Hahlweg, M. Härter, and I. Scholl, "A skills network approach to physicians' competence in shared decision making," *Heal. Expect.*, vol. 23, no. 6, pp. 1466–1476, 2020, doi: 10.1111/hex.13130.
- [37] P. Issn and O. Issn, "Globsyn Business School, National Campus, Kolkata" *Role Inf. Technol. Hum. Resour. Manag. SME A Study use Appl. Track. Syst.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–22, 2014.
- [38] S. JOSE, "Innovation in Recruitment and Talent Acquisition: a Study on Technologies and Strategies Adopted for Talent Management in It Sector," *Int. J. Mark. Hum. Resour. Manag.*, vol. 10, no. 3, 2019, doi: 10.34218/ijmhrm.10.3.2019.001.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.