

BUKTI KORESPONDENSI

ARTIKEL JURNAL NASIONAL TERAKREDITASI SINTA 3

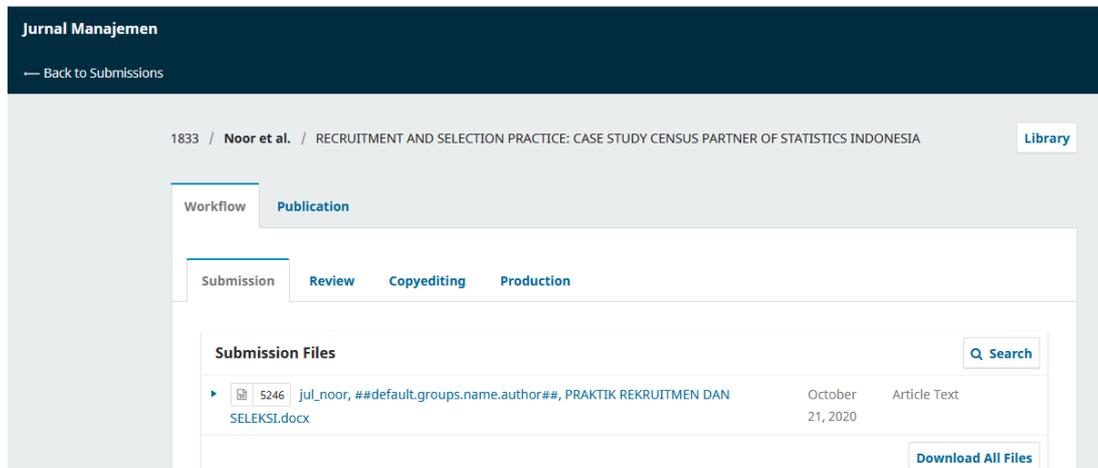
Judul artikel Jurnal: Praktik Rekrutmen Dan Seleksi: Studi Kasus Mitra Sensus
Badan Pusat Statistik

Jurnal : Jurnal Manajemen, November 2020, Volume 17 (2), 115-129.

Penulis : **Juliansyah Noor, Eben Baenuri, Soleh, Ade Jaya Sutisna.**

No	Perihal	Tanggal
1	Bukti konfirmasi submit artikel dan artikel yang disubmit	21 Oktober 2020
2	Bukti hasil review 1 dan Perbaikan hasil review 1	Hasil Review 30 Oktober 2020 Perbaikan 3 November 2020
3	Disetujui	12 November 2020
4	Bukti konfirmasi diterima artikel publish secara online	30 Novemeber 2020

1. Bukti konfirmasi submit artikel dan artikel yang disubmit (21 Oktober 2020)



PRAKTIK REKRUITMEN DAN SELEKSI: STUDI KASUS MITRA SENSUS BADAN PUSAT STATISTIK

Juliansyah Noor¹, Eben Baenuri², Soleh³, Ade Jaya Sutisna⁴
STIE La Tansa Mashiro, Banten

¹profjul.noor@gmail.com

²baenuri@bps.go.id

³kangenceh@gmail.com

⁴adejayasutisna1@gmail.com

ABSTRACTS

This study aims to detail the recruitment and selection practices of census partner Statistics Indonesia located in Banten. This qualitative study uses snowball sampling to provide data on census partner recruitment and selection. The interviews organize in Banten's are noted. The interviews are coded to identify similarities and dissimilar themes. This study identifies internal and external census partner recruitment, as the predominant census partner recruitment and selection practices. The study identifies successful recruitment and selection practices adopted by Statistics Indonesia. As state institutions significantly increase their presence in Banten.

Keywords: Banten, Statistics Indonesia, recruitment, selection, census partner

I. PENDAHULUAN.

Latar belakang

Pandangan mengenai pentingnya melakukan sensus didasari pada kebutuhan

pemerintah pusat untuk menentukan arah kebijakan yang akan dilakukan agar memperkecil kesenjangan informasi yang terjadi dalam masyarakat. Dengan perkataan lain, bahwa sensus adalah hal penting yang harus dilakukan sebelum menentukan kebijakan baik pusat maupun daerah. Oleh karena itu, Badan Pusat Statistik Banten (BPS Banten) membutuhkan jasa mitra sensus (alih daya) dalam menjalankan kegiatan sensus setiap tahunnya. Keberhasilan pekerjaan sensus ditentukan oleh metode rekrutmen dan seleksi. Organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada kompetensi pelamar kerja (Brockner et al., 2006).

BPS Banten melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk mencari pelamar kerja (calon mitra) yang produktif dan potensial. Karenanya, BPS Banten dalam merekrut dan menyeleksi calon mitra menggunakan model tes kognitif dan sikap. Model ini menunjukkan bahwa sikap calon mitra terhadap tes dapat dipengaruhi oleh persepsi calon mitra tentang tingkat kesesuaian antara identitasnya (*person fit*) dengan identitas organisasi seperti budaya, nilai, dan keyakinan (Visser dan Schaap, 2017). BPS Banten menggunakan model tes tersebut agar memperoleh calon mitra yang produktif dan potensial. kegiatan pendataan di BPS Banten akan berjalan lambat dan tidak berkualitas. Setelah BPS Banten menyelesaikan proses rekrutmen dan seleksi, proses lainnya adalah proses pelatihan.

Pelatihan mitra diperlukan untuk meningkatkan persepsi kesesuaian mitra dengan berkomitmen pada tujuan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan kesesuaian melalui perencanaan pengembangan dengan mengidentifikasi tujuan karier jangka panjang mitra dan menawarkan peluang pelatihan dan promosi yang menyelaraskan tujuan mitra dan organisasi. Dengan perkataan lain, BPS Banten dapat meningkatkan kesesuaian mitra melalui praktik rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Dengan demikian BPS Banten dapat mempekerjakan mitra yang sesuai dengan organisasi (Ma, Mayfield, dan Mayfield, 2018). Metode penilaian seperti pratinjau pekerjaan yang realistis (deskripsi aspek positif dan negatif pekerjaan sehingga mitra dengan kesesuaian yang rendah dapat memilih untuk tidak bergabung) dan tes penilaian situasional (tes yang menyajikan skenario pekerjaan yang realistis dan menilai kemungkinan tanggapan sehingga organisasi dapat mengevaluasi *person fit*) membantu memilih mitra yang mungkin sesuai dengan budaya organisasi (Saxena & Rai, 2015).

BPS Banten dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan kegiatan

sensus yang akan dilaksanakannya. Seperti organisasi pada umumnya, dalam praktik rekrutmen selalu menemui hambatan-hambatan. Begitu juga di BPS Banten, dari hasil observasi pendahuluan ditemukan masih banyak hambatan dalam pelaksanaan rekrutmen mitra. Meskipun Bidang Tata Usaha BPS Banten sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Rekrutmen Mitra, namun masih menemui hambatan internal (seperti bagian tata usaha belum memiliki perencanaan rekrutmen dalam jangka panjang), sedangkan hambatan eksternal, seperti, sangat sedikit pelamar yang memenuhi kualifikasi atau kompetensi yang telah ditentukan oleh organisasi. Oleh sebab itu tim rekrutmen mitra sensus BPS Banten (bidang kepegawaian) sulit mendapatkan mitra sensus yang benar-benar sesuai dengan standar kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

Studi ini berfokus pada praktik rekrutmen dan seleksi mitra BPS Banten. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten.

2. TINJAUAN LITERATUR

Rekrutmen

Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktivitas organisasi dengan tujuan mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial (Blenkinsopp dan Pajouh, 2010). Rekrutmen adalah proses mendapatkan karyawan dan mendorong orang untuk melamar pekerjaan dengan organisasi tertentu (Dessler, 2020). Rekrutmen dan seleksi sebagai proses untuk mendapatkan staf yang paling mungkin untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Absar, 2012). Rekrutmen adalah salah satu cara yang paling familiar merevolusi manajemen sumber daya manusia (Castrogiovanni, Urbano, dan Loras, 2011). Praktik rekrutmen dan seleksi menyediakan modal sumber manusia yang fleksibel berkualitas tinggi untuk organisasi yang berpotensi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kompetensi inti (Arthur, Doverspike, Muñoz, Taylor, dan Carr, 2014). Keramati dan Salehi (2013) menyatakan bahwa Rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan calon karyawan, diikuti dengan proses seleksi antar calon karyawan. Rekrutmen dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan selesai, maka seleksi dimulai (Iddagoda & Opatha, 2020).

Perekrutan yang efektif membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi

pekerjaan (Alansaari, Yusoff, dan Ismail, 2019). Sedangkan Herbell dan Zauszniewski (2018) menyatakan bahwa sumber rekrutmen terbaik telah dikaitkan dengan peningkatan profitabilitas. Proses perekrutan calon pelamar akan lebih mungkin untuk tertarik ke sebuah organisasi yang memiliki reputasi, lingkungan kerja yang sehat, dan aman bagi karyawan. Musker, Short, Licinio, Wong, dan Bidargaddi (2020) bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar yang berkualitas untuk memenuhi syarat pekerjaan yang dibuka oleh perusahaan. Maksud dari kata berkualitas adalah menemukan orang-orang yang mempunyai keterampilan, kemampuan, berkarakter yang paling cocok untuk perusahaan. Rekrutmen terbagi menjadi dua yaitu internal rekrutmen dan eksternal rekrutmen.

Rancangan upaya, praktik, kegiatan, dan intervensi organisasi untuk merekrut calon pegawai disebut sebagai rekrutmen (Dessler, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi telah menyebabkan perubahan signifikan dalam cara dan metode perekrutan. Internet menawarkan akses tak terbatas bagi perusahaan untuk menjangkau pelamar potensial serta pelamar untuk menjangkau perusahaan. Jika seseorang memilih, seseorang sekarang dapat dibombardir oleh pemberitahuan penempatan pekerjaan harian yang muncul di kotak masuk email seseorang, atau terus-menerus membangun jaringan dan menggunakan situs web seperti LinkedIn (Goldstein, Pulakos, Passmore, dan Semedo, 2017).

Seleksi

Biasanya, lebih banyak individu akan melamar pekerjaan daripada yang dapat dipekerjakan oleh organisasi, dan oleh karena itu organisasi harus menyaring atau menyeleksi di antara pelamar. Vinchur dan Bryan (2012) mendefinisikan seleksi pegawai sebagai metode dan proses pengambilan keputusan terkait yang dilakukan oleh manajemen untuk mengidentifikasi individu produktif dan inovatif yang akan menerima tawaran pekerjaan. Proses penyeleksian pegawai bertumpu pada identifikasi personal, validitas, dan bebas bias. Perangkat penyaringan dan seleksi yang populer mencakup kualifikasi minimum, wawancara, tes kemampuan kognitif, penilaian kepribadian, dan tes simulasi kerja (Rao, 2010).

Terkait dengan rekrutmen, proses seleksi sekarang lebih bergantung pada teknologi, dengan organisasi yang menawarkan situs web ketenagakerjaan yang tidak hanya berfungsi untuk menarik pelamar untuk melamar tetapi juga menawarkan berbagai penilaian untuk penyaringan calon pegawai (Almeida & Fernando, 2017).

Akibatnya, tes kerja sering kali diselesaikan pada perangkat seluler, seperti *smartphone*, perubahan dalam pengiriman tes yang mungkin menguntungkan atau merugikan pencari kerja yang lebih tua (Arthur et al., 2014). Di Indonesia, individu paling sering melamar dan dipilih untuk pekerjaan tertentu. Namun, di beberapa organisasi, terutama militer, orang dapat dipilih ke dalam organisasi dan kemudian ditempatkan pada pekerjaan tertentu, yaitu penempatan.

Kesesuaian Orang dengan Organisasi (*person–organization fit*)

Dousin, Toh, Bahron, dan Rahim, (2020) membagi beberapa jenis kesesuaian (*fit*), seperti kesesuaian orang dengan lingkungan (*person-environment*), orang dengan pekerjaan (*person-job*), orang dengan kelompoknya (*person-group*), dan orang dengan organisasinya (*person-organization*). Penulis menggunakan istilah kesesuaian orang dengan organisasinya (KOO). KOO menggambarkan perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi tingkat kesesuaian antara kebutuhan, citra, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dirasakan orang tersebut dan reputasi atau citra organisasi. Tepper et al. (2018) mendefinisikan dan mengukur KOO dalam hal kesesuaian atau jarak antara karakteristik yang dirasakan dari individu dan karakteristik yang dirasakan dari organisasi. Selama perekrutan, pelamar kerja tertarik, berusaha untuk melamar, dan cenderung menerima tawaran pekerjaan dari organisasi di mana mereka yakin ada kesesuaian antara citra mereka sendiri dan citra organisasi yang dirasakan.

Schneider (1987) memberi contoh pendekatan KOO sebagai *model Attraction–Selection–Attrition*, bahwa individu tertarik pada organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, nilai, dan preferensi individu. Pada gilirannya, organisasi berusaha untuk memilih calon pegawai yang mirip dengan pegawai yang sukses. Individu yang nilainya tidak sesuai dengan organisasi cenderung meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak.

Selama seleksi calon pegawai, organisasi berusaha untuk mengidentifikasi individu-individu di mana terdapat tingkat kesesuaian maksimum antara calon pegawai dengan pekerjaan dan profil pelaksana pekerjaan yang berbakat dan sukses. Baik perekrut maupun pelamar mengembangkan dan menyesuaikan persepsi kesesuaian selama proses seleksi, yang memengaruhi keputusan seleksi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi melibatkan bagian kepegawaian yang tak lekang oleh waktu di mana organisasi mengelola kesannya dalam upaya untuk merekrut calon pegawai yang berkualitas tinggi, sementara calon pegawai juga dapat memberikan

kesan kepada manajemen untuk meyakinkan organisasi agar menawarkan tawaran pekerjaan kepada calon pegawai tersebut.

3. METODA PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang proses pengambilan keputusan, pendekatan kualitatif dianggap paling tepat. Wawancara mendalam dilakukan dengan 10 informan BPS di Banten. Penulis menyadari bahwa kesimpulan yang terbatas, karena diambil dari delapan kasus, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi wilayah baru dan kemudian mengundang penelitian lebih dalam untuk studi selanjutnya.

Tabel I memberikan informasi demografis dan latar belakang dari informan. Penulis menggunakan metode bola salju (rujukan berantai) untuk menarik sampel (Sekaran & Roger, 2016). Penelitian lapangan dilakukan pada bulan Januari - Juni 2020 di 7 Kabupaten/Kota Lingkungan provinsi Banten. Penulis mulai menghubungi informan PJ1 di Kabupaten Tangerang. PJ1 setuju diwawancarai dan juga merekomendasikan kepada PJ2 – PJ7 dan juga PS1 – PS3.

Tabel 1. Rekrutmen dan Seleksi BPS Banten

Informan	Wilayah	Pendidikan	Pengetahuan Praktik MSDM
PJ1	Tangerang	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ2	Lebak	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ3	Cilegon	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PJ4	Kota Serang	Sarjana Sosial	Tidak ada
PJ5	Serang	Sarjana Statistik.	Tidak ada
PJ6	Tangsel	Sarjana Ekonomi.	Tidak ada
PJ7	Kota Tangerang	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PS1	Lebak	Sarjana Sosial	Ada
PS2	Lebak	Sarjana Ekonomi	Ada
PS3	Lebak	Sarjana ekonomi	Ada

Sumber: Data Primer diolah

BPS Kabupaten/Kota di Banten merupakan perwakilan dari perumusan kebijakan di bidang statistik, mulai dari Kabupaten Tangerang (PJ1) kemudian diikuti dengan kabupaten/kota di wilayah Banten (PJ2-PJ7) dan tiga informan (PS1 – PS3) dari unsur panitia rekrutmen dan seleksi mitra sensus. Tiga adalah lulusan sekolah tinggi ilmu statistik (PJ1, PJ2, dan PJ5). Karakteristik utama bahwa Sebagian besar informan memiliki kesamaan adalah kurangnya pelatihan secara formal tentang manajemen sumberdaya.

Penulis menggunakan metode wawancara semi-terstruktur untuk pengembangan teori (Glaser & Strauss, 1967), selama wawancara penulis juga mengekstrak data yang relevan tentang; latar belakang informan; latar belakang kabupaten/kota; spesifikasi mitra sensus yang ideal; dan metode seleksi.

Durasi wawancara berkisar antara 30 menit (PJ1) dan satu jam (PS1), tetapi rata-rata berlangsung sekitar 40 menit. Sepanjang wawancara, penulis membuat catatan ekstensif dan kutipan informan. Segera setelah wawancara, penulis kemudian memperluas catatan tersebut dengan mendokumentasikan refleksi pasca-wawancara. Wawancara tidak direkam agar tidak menimbulkan kesalahpahaman tentang niat penulis.

Para peneliti kualitatif (Patton, 2015; Denzil dan Lincoln, 2019) membandingkan pengkodean ke dalam kategori tertentu. Pengkodean memberikan dua tujuan penting - “konvergensi dan perbedaan” data wawancara sehingga peneliti dapat mengidentifikasi tema yang berulang dan juga mengategorikan data yang berbeda. Patton (2015) lebih lanjut menyarankan bahwa informasi wawancara harus diberikan dalam kutipan sehingga pembaca dapat melihat sekilas wawancara kata demi kata.

Wawancara dilakukan beberapa kali untuk secara sistematis mengkodekan wawancara lapangan menjadi metode perbandingan yang bermakna. Patton (2015) menyarankan bahwa mendengarkan rekaman wawancara berulang kali dapat memberikan pengkodean data yang lebih baik. Terakhir, ringkasan wawancara dikirim ke informan untuk memastikan akurasi. Interaksi email selanjutnya dengan responden dipertahankan untuk klarifikasi dan pemahaman materi wawancara.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Praktik perekrutan

Rujukan pegawai dan rekrutmen internal adalah metode rekrutmen internal yang dominan digunakan oleh BPS Banten. Senada yang diungkapkan oleh Absar (2012) bahwa organisasi kumpulan tenaga kerja internal mereka sebagai sumber utama perekrutan. Pelamar yang dirujuk oleh karyawan saat ini menunjukkan kesesuaian organisasi, orang dan pekerjaan (*person-organization* dan *person-job fit*) yang lebih baik terutama karena karyawan saat ini memberikan pratinjau pekerjaan yang realistis. Informasi internal semacam itu tentang pekerjaan baru mereka membantu pelamar melakukan transisi yang mudah ke lingkungan kerja mereka.

Perekrutan internal juga merupakan sumber penting untuk mitra BPS Banten karena metode semacam itu memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan bakat internal mereka dengan cepat. Karena tingkat peralihan dalam melakukan sensus cukup tinggi, para pemimpin BPS Banten ingin mengisi posisi mitra mereka dengan cepat (Absar, 2012). Dahling, Winik, Schoepfer, dan Chau (2013) dalam sebuah studi internasional mengidentifikasi bahwa pelamar rekrutmen internal memiliki ekspektasi pekerjaan yang realistis dan oleh karena itu lebih mungkin untuk membuat hubungan yang lebih baik antara keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka dengan pekerjaan mereka.

Praktik seleksi

Tes kepribadian, wawancara perilaku, dan resume adalah beberapa metode perekrutan eksternal. Para peneliti (Fell dan König, 2016; Torres dan Gregory, 2018) menyarankan agar berinvestasi dalam berbagai praktik seleksi yang efektif untuk mendapatkan mitra yang produktif dan inovatif. Tes kepribadian membantu organisasi mengidentifikasi karakteristik berharga seperti *person-organization* dan *person-job fit*. BPS Banten dalam melaksanakan sensus menempatkan hal terpenting pada manajemen proyek dan hubungan. Tes kepribadian biasanya mengukur gaya kerja, orientasi peran tim (seperti kreativitas, *multitasking*, dan kecerdasan emosional) beragam karakteristik terkait pekerjaan yang merupakan ciri khas biro statistik di Australia (Almeida dan Fernando, 2017).

Pelatihan wawancara untuk pejabat lini (kepala seksi) dan bagian sumber daya manusia juga dilakukan untuk memastikan menjadi pewawancara yang efektif. Rao (2010) mengemukakan bahwa manajer selalu tidak paham tentang teknik wawancara

dan oleh karena itu perlu dilatih dan dilatih bagaimana mengidentifikasi pelamar yang produktif dan inovatif.

Penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS di wilayah Banten telah diterapkan dengan baik berdasarkan prinsip keterbukaan berdasarkan kompetensi. Gengler, Alkazemi, dan Alsharekh (2018) menyatakan bahwa proses rekrutmen harus cepat dan berdasarkan prestasi, hal ini untuk memenuhi tuntutan pasar tenaga kerja yang terus berubah, PJ1 mengungkapkan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten sangat terbuka bagi masyarakat umum khususnya di wilayah Banten.”

Proses rekrutmen yang paling efektif untuk memfasilitasi kebutuhan mitra adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Safarzaghan Gilan, Sebt, & Shahhosseini, 2012), PJ2 menyatakan bahwa:

“Kualifikasi pelamar bagi mitra sensus di BPS Banten masih ditemukan yang tidak memenuhi syarat hampir sekitar 20% dari pelamar yang masuk.”

Proses seleksi karyawan merupakan sistem yang sangat penting yang dapat berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetitif dan kinerja organisasi dimasa yang akan datang (Gengler et al., 2018), selanjutnya PJ3 mengungkapkan bahwa:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan/yang pernah diikutinya.

Meskipun proses rekrutmen di BPS Banten dilaksanakan dengan baik oleh panitia seleksi, namun terkadang panitia dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari organisasi tertentu, PJ4 menegaskan bahwa:

“Dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari ormas tertentu bisa mencapai 2-3 Ormas yang menitipkan anggotanya di setiap kecamatan.”

Demikian pula, PJ5 mengungkapkan bahwa:

“Proses Rekrutmen dan seleksi Mitra Sensus Di BPS Banten masih ada intervensi dari salah satu kepala Desa namun tidak terlalu banyak paling hanya sekitar 15% kepala desa”.

Kendatipun proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus berjalan sesuai Buku pedoman rekrutmen mitra BPS Banten, Namun Penelitian lapangan penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi khususnya proses seleksi mitra

sensus di lingkungan BPS Banten masih memiliki beberapa keandalan. Hal ini harus segera di evaluasi oleh panitia pelaksana kegiatan, mengingat Evaluasi yang paling efektif untuk memfasilitasi seleksi adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Golec & Kahya, 2007).

PJ6 mengatakan

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten juga dipersilahkan bagi pegawai yang anggota keluarganya berminat asal sesuai dengan kriteria, bisa 3-4 organik yang memasukkan sanak-saudaranya untuk menjadi mitra.”

Salah satu kesulitan dalam proses seleksi adalah mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar, karena mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan. (Lockyer et al., 2017)

PJ7 mengungkapkan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten selain sesuai dengan kriteria juga harus menguasai media teknologi Informasi.”

Informan lain, PS1 menegaskan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten pada umumnya tidak ada masalah yang sangat mengganggu proses ini dari tahun ketahun.”

Proses seleksi adalah salah satu fungsi sumber daya manusia yang paling kritis karena memasok orang dengan keterampilan, pengetahuan spesifik dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pelayanan publik (Gengler et al., 2018), selanjutnya PS2 menyampaikan bahwa:

“Pada umumnya proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten dari awal sampai akhir berjalan sesuai dengan buku atau aturan yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi dan dibuat dalam sebuah laporan kegiatan.”

Rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan calon mitra sensus, Hal ini diikuti oleh proses seleksi antar calon mitra sensus. Perekrutan dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan berhenti dan maka seleksi dimulai (Opatha, 2018), sebagaimana dikemukakan oleh PJ3 dan PJ2

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan/ yang pernah diikutinya”

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten bergabung melalui proses yang dilakukan oleh panitia seleksi mitra sensus. Para panitia menerapkan

aturan yang ketat dan sangat selektif selama proses berlangsung, hal ini ditandai dengan pengecekan kebenaran dari dokumen-dokumen satu persatu, hal ini dilakukan untuk melihat atau memastikan apakah ada dokumen fiktif yang dilampirkan oleh pelamar (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010)

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini memberikan dua kesimpulan utama dalam memahami proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus. Pertama, penelitian memperluas studi tentang proses rekrutmen mitra sensus di Badan Pusat Statistik Banten menunjukkan bahwa kerangka kerja rekrutmen BPS Banten independen dalam pelaksanaan rekrutmen. Kedua, penelitian ini mengembangkan kerangka kerja seleksi yang diperluas untuk melakukan tes kepribadian bagi mitra sensus sebagai bentuk implisit dari rangkaian proses seleksi lanjutan seperti wawancara dan simulasi kerja.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan.

Pertama, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara *cross check* data dengan fakta dari informan yang berbeda dan dari hasil penelitian lainnya. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu metode wawancara mendalam dan observasi.

Tujuan dari makalah ini bukanlah untuk menggeneralisasi hasil penelitian, melainkan untuk lebih memberikan pemahaman tentang proses rekrutmen dan seleksi di BPS Banten. Mengingat sampel kecil, tanggapan wawancara hanya memberikan pandangan potensial tentang sudut pandang pemberi kerja tentang proses rekrutmen dan seleksi membutuhkan penelitian lebih lanjut. Studi ini secara khusus berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten dan dilakukan dengan sampel pejabat BPS Banten yang terbatas. Untuk mengatasi terbatasnya ukuran

sampel, dan temuan khusus lokasi dari studi ini, penelitian lebih lanjut dapat berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi Badan Pusat Statistik (BPS) dalam skala nasional.

Saran

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus secara efektif.

1. Pimpinan BPS Banten yang bertanggung jawab atas keputusan penerimaan mitra sensus harus mengutamakan kesesuaian mitra sensus dengan organisasi dan bidang pekerjaannya.
2. Perlunya BPS Banten untuk mengadopsi struktur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dengan bagian sumber daya manusia BPS Pusat agar lebih berfokus pada seleksi mitra sensus untuk menghadapi tantangan ke depannya.
3. Panitia seleksi perlu melibatkan bagian sumber daya manusia BPS Banten dalam keputusan penerimaan mitra sensus BPS Banten

DAFTAR PUSTAKA

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 436–449. Retrieved from <http://www.i-scholar.in/index.php/ijir/article/view/41089>
- Alansaari, O. I. A., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 169–182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.007>
- Almeida, S., & Fernando, M. (2017). Making the cut: occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 880–912. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143861>
- Arthur, W., Doverspike, D., Muñoz, G. J., Taylor, J. E., & Carr, A. E. (2014). The Use of Mobile Devices in High-stakes Remotely Delivered Assessments and Testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 113–123. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12062>
- Blenkinsopp, J., & Pajouh, M. S. (2010). Lost in translation? Culture, language and the role of the translator in international business. *Critical Perspectives on International Business*, 6(1), 38–52. <https://doi.org/10.1108/17422041011017612>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/01437721111121215>
- Dahling, J. J., Winik, L., Schoepfer, R., & Chau, S. (2013). Evaluating contingent workers as a recruitment source for full-time positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 222–225. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12031>
- denzil and lincoln. (2019). *the handbook on Qualitative Research* (Fifth Edit). London: SAGE Publications, Inc.London.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc.New York.
- Dousin, O., Toh, P. S., Bahron, A., & Rahim, I. H. A. (2020). Does Person-Organization Fit (P-O Fit) Mediate the Relationship Between Employee Job Satisfaction and Turnover Intention: The Case of Insurance Agents in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 117. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16635>
- Fell, C. B., & König, C. J. (2016). Cross-Cultural Differences in Applicant Faking on Personality Tests: A 43-Nation Study. *Applied Psychology*, 65(4), 671–717. <https://doi.org/10.1111/apps.12078>
- Gengler, J. J., Alkazemi, M. F., & Alsharekh, A. (2018). Who Supports Honor-Based Violence in the Middle East? Findings From a National Survey of Kuwait. *Journal of Interpersonal Violence*. <https://doi.org/10.1177/0886260518812067>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *Strategies for Qualitative research. The Discovery of Grounded Theory*.
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers and Industrial Engineering*, 52(1), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004>
- Herbell, K., & Zauszniewski, J. A. (2018). Facebook or Twitter?: Effective recruitment strategies for family caregivers. *Applied Nursing Research*, 41(October 2017), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.02.004>
- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020915905>
- Keramati, A., & Salehi, M. (2013). Website success comparison in the context of e-recruitment: An analytic network process (ANP) approach. *Applied Soft Computing Journal*, 13(1), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2012.08.021>
- Lockyer, J., Carraccio, C., Chan, M. K., Hart, D., Smee, S., Touchie, C., ... Frank, J. R. (2017). Core principles of assessment in competency-based medical education. *Medical Teacher*, 39(6), 609–616. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1315082>

- Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 5–9. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2017-0094>
- Musker, M., Short, C., Licinio, J., Wong, M. L., & Bidargaddi, N. (2020). Using behaviour change theory to inform an innovative digital recruitment strategy in a mental health research setting. *Journal of Psychiatric Research*, 120(March 2019), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.09.012>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* / (Fourth edi). London: SAGE Publications, Inc. London.
- Rao, P. (2010). A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies: A case study approach. *Journal of Indian Business Research*, 2(1), 32–51. <https://doi.org/10.1108/17554191011032938>
- Safarzadegan Gilan, S., Sebt, M. H., & Shahhosseini, V. (2012). Computing with words for hierarchical competency based selection of personnel in construction companies. *Applied Soft Computing Journal*, 12(2), 860–871. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2011.10.004>
- Saxena, N., & Rai, H. (2015). The correlation effects between recruitment, selection, training, development and employee stress, satisfaction and commitment: Findings from a survey of 30 hospitals in India. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 15(2), 142–161. <https://doi.org/10.1504/IJHTM.2015.074555>
- Schneider, B. (1987). People make the place. *Personal Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Vinchur, A. J., & Bryan, L. L. K. (2012). A History of Personnel Selection and Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (p. 31–47). New York: Oxford University Press, Inc.
- Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>

Wadesango, N. (2012). Correlation between Teacher Participation in Decision-making and Collegial Interaction. *Journal of Social Sciences*, 31(2), 203–207. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893029>

2. Bukti hasil review 1 (30 Oktober 2020)

Yth. Bapak Juliansyah Noor

Sehubungan dengan artikel yang Bapak kirimkan ke Jurnal Manajemen, artikel tersebut telah di-review oleh reviewer kami, dan hasil review yang diberikan adalah untuk melakukan revisi pada artikel Bapak. Hasil review adalah sebagai berikut dan dapat Bapak lihat juga pada artikel terlampir. Mohon bantuan Bapak untuk mengirimkan kembali hasil revisi artikel tersebut kepada kami **paling lambat 4 Januari 2021**. Demikian kami sampaikan. Atas kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Hasil review:

1. Apa pertalian antara TINJAUAN LITERATUR ini dengan HASIL? Penelitian kualitatif bersifat konstruktif, tidak seperti kuantitatif yang berbasis pada pengujian teori. Namun demikian kaitan antara tinjauan literature dengan hasil harus tetap dijelaskan. Sebagai pembanding dari temuan lapangankah?
2. Bagaimana praktik triangulasi yang merupakan kunci kredibilitas hasil analisis penelitian kualitatif?
3. Proses coding sebagaimana dijelaskan dalam sub Metode tidak nampak dalam analisis data.

Hormat kami,
Editor JMAN,
Teresia A

 Please consider the environment before printing this email

Perbaikan hasil review 1 (3 November 2020)

PRAKTIK REKRUITMEN DAN SELEKSI: STUDI KASUS MITRA SENSUS BADAN PUSAT STATISTIK

ABSTRACTS

This study aims to detail the recruitment and selection practices of census partner Statistics Indonesia located in Banten. This qualitative study uses snowball sampling to provide data on census partner recruitment and selection. The interviews organize in Banten's are noted. The interviews are coded to identify similarities and dissimilar themes. This study identifies internal and external census partner recruitment, as the predominant census partner recruitment and selection practices. The study identifies successful recruitment and selection practices adopted by Statistics Indonesia. As state institutions significantly increase their presence in Banten.

Keywords: Banten, Statistics Indonesia, recruitment, selection, census partner

II. PENDAHULUAN.

Latar belakang

Pandangan mengenai pentingnya melakukan sensus didasari pada kebutuhan pemerintah pusat untuk menentukan arah kebijakan yang akan dilakukan agar memperkecil kesenjangan informasi yang terjadi dalam masyarakat. Dengan perkataan lain, bahwa sensus adalah hal penting yang harus dilakukan sebelum menentukan kebijakan baik pusat maupun daerah. Oleh karena itu, Badan Pusat Statistik Banten (BPS Banten) membutuhkan jasa mitra sensus (alih daya) dalam

menjalankan kegiatan sensus setiap tahunnya. Keberhasilan pekerjaan sensus ditentukan oleh metode rekrutmen dan seleksi. Organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada kompetensi pelamar kerja (Brockner et al., 2006).

BPS Banten melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk mencari pelamar kerja (calon mitra) yang produktif dan potensial. Karenanya, BPS Banten dalam merekrut dan menyeleksi calon mitra menggunakan model tes kognitif dan sikap. Model ini menunjukkan bahwa sikap calon mitra terhadap tes dapat dipengaruhi oleh persepsi calon mitra tentang tingkat kesesuaian antara identitasnya (*person fit*) dengan identitas organisasi seperti budaya, nilai, dan keyakinan (Visser dan Schaap, 2017). BPS Banten menggunakan model tes tersebut agar memperoleh calon mitra yang produktif dan potensial. kegiatan pendataan di BPS Banten akan berjalan lambat dan tidak berkualitas. Setelah BPS Banten menyelesaikan proses rekrutmen dan seleksi, proses lainnya adalah proses pelatihan.

Pelatihan mitra diperlukan untuk meningkatkan persepsi kesesuaian mitra dengan berkomitmen pada tujuan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan kesesuaian melalui perencanaan pengembangan dengan mengidentifikasi tujuan karier jangka panjang mitra dan menawarkan peluang pelatihan dan promosi yang menyelaraskan tujuan mitra dan organisasi. Dengan perkataan lain, BPS Banten dapat meningkatkan kesesuaian mitra melalui praktik rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Dengan demikian BPS Banten dapat mempekerjakan mitra yang sesuai dengan organisasi (Ma, Mayfield, dan Mayfield, 2018). Metode penilaian seperti pratinjau pekerjaan yang realistis (deskripsi aspek positif dan negatif pekerjaan sehingga mitra dengan kesesuaian yang rendah dapat memilih untuk tidak bergabung) dan tes penilaian situasional (tes yang menyajikan skenario pekerjaan yang realistis dan menilai kemungkinan tanggapan sehingga organisasi dapat mengevaluasi *person fit*) membantu memilih mitra yang mungkin sesuai dengan budaya organisasi (Saxena & Rai, 2015).

BPS Banten dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan kegiatan sensus yang akan dilaksanakannya. Seperti organisasi pada umumnya, dalam praktik rekrutmen selalu menemui hambatan-hambatan. Begitu juga di BPS Banten, dari hasil observasi pendahuluan ditemukan masih banyak hambatan dalam pelaksanaan rekrutmen mitra. Meskipun Bidang Tata Usaha BPS Banten sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Rekrutmen Mitra, namun masih menemui hambatan

internal (seperti bagian tata usaha belum memiliki perencanaan rekrutmen dalam jangka panjang), sedangkan hambatan eksternal, seperti, sangat sedikit pelamar yang memenuhi kualifikasi atau kompetensi yang telah ditentukan oleh organisasi. Oleh sebab itu tim rekrutmen mitra sensus BPS Banten (bidang kepegawaian) sulit mendapatkan mitra sensus yang benar-benar sesuai dengan standar kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

Studi ini berfokus pada praktik rekrutmen dan seleksi mitra BPS Banten. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten.

6. TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan analisis dari literatur sebelumnya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka sumber data sekunder telah dikumpulkan dan digunakan untuk melakukan studi ini. Makalah penelitian, artikel, buku, dan jurnal. Yang telah diterbitkan digunakan dalam penelitian ini. Data dicari dengan kata kunci seperti “proses rekrutmen dan seleksi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, rekrutmen karyawan dan produksi organisasi, dan dampak rekrutmen dan proses seleksi dalam efisiensi organisasi.” Setelah mengumpulkan data, teknik analisis diterapkan untuk memperkirakan hasil penelitian.

Rekrutmen

Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktivitas organisasi dengan tujuan mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial (Blenkinsopp dan Pajouh, 2010). Rekrutmen adalah proses mendapatkan karyawan dan mendorong orang untuk melamar pekerjaan dengan organisasi tertentu (Dessler, 2020). Rekrutmen dan seleksi sebagai proses untuk mendapatkan staf yang paling mungkin untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Absar, 2012). Rekrutmen adalah salah satu cara yang paling familiar merevolusi manajemen sumber daya manusia (Castrogiovanni, Urbano, dan Loras, 2011). Praktik rekrutmen dan seleksi menyediakan modal sumber manusia yang fleksibel berkualitas tinggi untuk organisasi yang berpotensi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kompetensi inti (Arthur, Doverspike, Muñoz, Taylor, dan Carr, 2014). Keramati dan Salehi (2013) menyatakan bahwa Rekrutmen adalah proses

menghasilkan kumpulan calon karyawan, diikuti dengan proses seleksi antar calon karyawan. Rekrutmen dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan selesai, maka seleksi dimulai (Iddagoda & Opatha, 2020).

Perekrutan yang efektif membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan (Alansaari, Yusoff, dan Ismail, 2019). Sedangkan Herbell dan Zauszniewski (2018) menyatakan bahwa sumber rekrutmen terbaik telah dikaitkan dengan peningkatan profitabilitas. Proses perekrutan calon pelamar akan lebih mungkin untuk tertarik ke sebuah organisasi yang memiliki reputasi, lingkungan kerja yang sehat, dan aman bagi karyawan. Musker, Short, Licinio, Wong, dan Bidargaddi (2020) bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar yang berkualitas untuk memenuhi syarat pekerjaan yang dibuka oleh perusahaan. Maksud dari kata berkualitas adalah menemukan orang-orang yang mempunyai keterampilan, kemampuan, berkarakter yang paling cocok untuk perusahaan. Rekrutmen terbagi menjadi dua yaitu internal rekrutmen dan eksternal rekrutmen.

Rancangan upaya, praktik, kegiatan, dan intervensi organisasi untuk merekrut calon pegawai disebut sebagai rekrutmen (Dessler, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi telah menyebabkan perubahan signifikan dalam cara dan metode perekrutan. Internet menawarkan akses tak terbatas bagi perusahaan untuk menjangkau pelamar potensial serta pelamar untuk menjangkau perusahaan. Jika seseorang memilih, seseorang sekarang dapat dibombardir oleh pemberitahuan penempatan pekerjaan harian yang muncul di kotak masuk email seseorang, atau terus-menerus membangun jaringan dan menggunakan situs web seperti LinkedIn (Goldstein, Pulakos, Passmore, dan Semedo, 2017).

Seleksi

Biasanya, lebih banyak individu akan melamar pekerjaan daripada yang dapat dipekerjakan oleh organisasi, dan oleh karena itu organisasi harus menyaring atau menyeleksi di antara pelamar. Vinchur dan Bryan (2012) mendefinisikan seleksi pegawai sebagai metode dan proses pengambilan keputusan terkait yang dilakukan oleh manajemen untuk mengidentifikasi individu produktif dan inovatif yang akan menerima tawaran pekerjaan. Proses penyeleksian pegawai bertumpu pada identifikasi personal, validitas, dan bebas bias. Perangkat penyaringan dan seleksi yang populer mencakup kualifikasi minimum, wawancara, tes kemampuan kognitif,

penilaian kepribadian, dan tes simulasi kerja (Rao, 2010).

Terkait dengan rekrutmen, proses seleksi sekarang lebih bergantung pada teknologi, dengan organisasi yang menawarkan situs web ketenagakerjaan yang tidak hanya berfungsi untuk menarik pelamar untuk melamar tetapi juga menawarkan berbagai penilaian untuk penyaringan calon pegawai (Almeida & Fernando, 2017). Akibatnya, tes kerja sering kali diselesaikan pada perangkat seluler, seperti *smartphone*, perubahan dalam pengiriman tes yang mungkin menguntungkan atau merugikan pencari kerja yang lebih tua (Arthur et al., 2014). Di Indonesia, individu paling sering melamar dan dipilih untuk pekerjaan tertentu. Namun, di beberapa organisasi, terutama militer, orang dapat dipilih ke dalam organisasi dan kemudian ditempatkan pada pekerjaan tertentu, yaitu penempatan.

Kesesuaian Orang dengan Organisasi (*person-organization fit*)

Dousin, Toh, Bahron, dan Rahim, (2020) membagi beberapa jenis kesesuaian (*fit*), seperti kesesuaian orang dengan lingkungan (*person-environment*), orang dengan pekerjaan (*person-job*), orang dengan kelompoknya (*person-group*), dan orang dengan organisasinya (*person-organization*). Penulis menggunakan istilah kesesuaian orang dengan organisasinya (KOO). KOO menggambarkan perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi tingkat kesesuaian antara kebutuhan, citra, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dirasakan orang tersebut dan reputasi atau citra organisasi. Tepper et al. (2018) mendefinisikan dan mengukur KOO dalam hal kesesuaian atau jarak antara karakteristik yang dirasakan dari individu dan karakteristik yang dirasakan dari organisasi. Selama perekrutan, pelamar kerja tertarik, berusaha untuk melamar, dan cenderung menerima tawaran pekerjaan dari organisasi di mana mereka yakin ada kesesuaian antara citra mereka sendiri dan citra organisasi yang dirasakan.

Schneider (1987) memberi contoh pendekatan KOO sebagai *model Attraction-Selection-Attrition*, bahwa individu tertarik pada organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, nilai, dan preferensi individu. Pada gilirannya, organisasi berusaha untuk memilih calon pegawai yang mirip dengan pegawai yang sukses. Individu yang nilainya tidak sesuai dengan organisasi cenderung meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak.

Selama seleksi calon pegawai, organisasi berusaha untuk mengidentifikasi individu-individu di mana terdapat tingkat kesesuaian maksimum antara calon pegawai dengan pekerjaan dan profil pelaksana pekerjaan yang berbakat dan sukses.

Baik perekrut maupun pelamar mengembangkan dan menyesuaikan persepsi kesesuaian selama proses seleksi, yang memengaruhi keputusan seleksi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi melibatkan bagian kepegawaian yang tak lekang oleh waktu di mana organisasi mengelola kesannya dalam upaya untuk merekrut calon pegawai yang berkualitas tinggi, sementara calon pegawai juga dapat memberikan kesan kepada manajemen untuk meyakinkan organisasi agar menawarkan tawaran pekerjaan kepada calon pegawai tersebut.

7. METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang proses pengambilan keputusan, pendekatan kualitatif dianggap paling tepat. Wawancara mendalam dilakukan dengan 10 informan BPS di Banten. Penulis menyadari bahwa kesimpulan yang terbatas, karena diambil dari delapan kasus, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi wilayah baru dan kemudian mengundang peneliti lebih dalam untuk studi selanjutnya.

Penulis menerapkan triangulasi dalam metode yang memanfaatkan wawancara terbuka dan semi terstruktur sebagai sumber utama data tentang standardisasi dan lokalisasi praktik sumber daya manusia, dengan dokumen yang berfungsi sebagai triangulasi dan sumber data tambahan (Massis & Kotlar, 2014). Dia menggunakan bukti dokumenter untuk memverifikasi atau mempertanyakan detail yang diberikan oleh peserta penelitian. Dengan cara ini, kelemahan wawancara biasanya dikaitkan dengan hilangnya memori peserta dan distorsi informasi karena kehadiran pewawancara (Grinnell & Unrau, 2012) membuat sifat dokumen yang tidak mengganggu (Ravitch dan Carl, 2016) mengkompensasi kekurangan ini. Triangulasi membantu meminimalkan bias peneliti dan meningkatkan kepercayaan dalam temuan (Turner, Cardinal, & Burton, 2015). Ini sangat relevan di negara berkembang seperti Indonesia, di mana jarak kekuasaannya tinggi, untuk menggunakan beberapa sumber data.

Tabel I memberikan informasi demografis dan latar belakang dari informan. Penulis menggunakan metode bola salju (rujukan berantai) untuk menarik sampel (Sekaran & Roger, 2016). Penelitian lapangan dilakukan pada bulan Januari - Juni 2020 di 7 Kabupaten/Kota Lingkungan provinsi Banten. Penulis mulai menghubungi

informan PJ1 di Kabupaten Tangerang. PJ1 setuju diwawancarai dan juga merekomendasikan kepada PJ2 – PJ7 dan juga PS1 – PS3.

Tabel 1. Rekrutmen dan Seleksi BPS Banten

Informan	Wilayah	Pendidikan	Pengetahuan Praktik MSDM
PJ1	Tangerang	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ2	Lebak	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ3	Cilegon	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PJ4	Kota Serang	Sarjana Sosial	Tidak ada
PJ5	Serang	Sarjana Statistik.	Tidak ada
PJ6	Tangsel	Sarjana Ekonomi.	Tidak ada
PJ7	Kota Tangerang	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PS1	Lebak	Sarjana Sosial	Ada
PS2	Lebak	Sarjana Ekonomi	Ada
PS3	Lebak	Sarjana ekonomi	Ada

Sumber: Data Primer diolah

BPS Kabupaten/Kota di Banten merupakan perwakilan dari perumusan kebijakan di bidang statistik, mulai dari Kabupaten Tangerang (PJ1) kemudian diikuti dengan kabupaten/kota di wilayah Banten (PJ2-PJ7) dan tiga informan (PS1 – PS3) dari unsur panitia rekrutmen dan seleksi mitra sensus. Tiga adalah lulusan sekolah tinggi ilmu statistik (PJ1, PJ2, dan PJ5). Karakteristik utama bahwa Sebagian besar informan memiliki kesamaan adalah kurangnya pelatihan secara formal tentang manajemen sumber daya.

Penulis menggunakan metode wawancara semi-terstruktur untuk pengembangan teori (Glaser & Strauss, 1967), selama wawancara penulis juga mengekstrak data yang relevan tentang; latar belakang informan; latar belakang kabupaten/kota; spesifikasi mitra sensus yang ideal; dan metode seleksi.

Durasi wawancara berkisar antara 30 menit (PJ1) dan satu jam (PS1), tetapi rata-rata berlangsung sekitar 40 menit. Sepanjang wawancara, penulis membuat catatan ekstensif dan kutipan informan. Segera setelah wawancara, penulis kemudian memperluas catatan tersebut dengan mendokumentasikan refleksi pasca-wawancara. Wawancara tidak direkam agar tidak menimbulkan kesalahpahaman tentang niat

penulis.

Para peneliti kualitatif (Patton, 2015; Denzil dan Lincoln, 2019) membandingkan pengkodean ke dalam kategori tertentu. Pengkodean memberikan dua tujuan penting - "konvergensi dan perbedaan" data wawancara sehingga peneliti dapat mengidentifikasi tema yang berulang dan juga mengategorikan data yang berbeda. Patton (2015) lebih lanjut menyarankan bahwa informasi wawancara harus diberikan dalam kutipan sehingga pembaca dapat melihat sekilas wawancara kata demi kata.

Wawancara dilakukan beberapa kali untuk secara sistematis mengkodekan wawancara lapangan menjadi metode perbandingan yang bermakna. Patton (2015) menyarankan bahwa mendengarkan rekaman wawancara berulang kali dapat memberikan pengkodean data yang lebih baik. Terakhir, ringkasan wawancara dikirim ke informan untuk memastikan akurasi. Interaksi email selanjutnya dengan responden dipertahankan untuk klarifikasi dan pemahaman materi wawancara.

8. ANALISIS DATA

Bagian ini membahas secara sistematis proses analisis data dengan menggunakan pendekatan deduktif dan induktif. Pendekatan deduktif menggunakan kerangka kerja pengorganisasian yang terdiri dari tema untuk proses pengkodean (Huberman & Miles, 1994). Sebaliknya, pendekatan induktif melibatkan pekerjaan secara eksklusif dari pengalaman peserta yang mendorong analisis sepenuhnya. Menurut Creswell dan Poth (2017), analisis induktif mengacu pada "pendekatan yang terutama menggunakan pembacaan rinci data mentah untuk mendapatkan konsep dan tema". Ini memerlukan data baris demi baris secara menyeluruh dan menetapkan kode ke paragraf atau segmen teks sebagai konsep terungkap (Creswell & Clark, 2011) relevan dengan pertanyaan penelitian (Creswell & Poth, 2017).

Proses analisis data dimulai dengan melakukan wawancara dan data dokumenter untuk masing-masing informan. Sebagai langkah awal, peneliti membenamkan diri dalam membaca dan mencerna data untuk memahami keseluruhan kumpulan data dan untuk memahami "apa yang terjadi" (Creswell & Clark, 2011) melalui reflektivitas, keterbukaan pikiran dan mengikuti alasan narasi informan. Setelah beberapa kali membaca transkrip, ia mulai mengidentifikasi konsep

kunci dan tema menggunakan pertanyaan penelitian sebagai lensa (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017).

Tabel 2 memberikan fokus awal dalam mengidentifikasi aspek-aspek kunci tertentu dari data yang secara langsung berhubungan dengan pertanyaan penelitian. Kolom pertama pada Tabel 2 menyajikan sub-pertanyaan dari panduan wawancara yang berhubungan dengan pertanyaan penelitian pertama dan kedua yang ditunjukkan di Kolom 2. Tabel 2 ditunjukkan di Kolom 3 sedangkan kolom keempat menjelaskan alasan untuk daftar awal. Transkrip wawancara dimasukkan sebagai *file* teks ke perangkat lunak NVivo versi 11 untuk mengkodekan data menggunakan ekspresi, istilah, dan frasa informan sendiri (Petriglieri, 2015). Data dianalisis secara deduktif untuk mengembangkan kelompok data. Penerapan aturan dan peraturan kantor pusat, manual dari kantor pusat ke anak perusahaan menandakan standarisasi praktik sumber daya manusia, sementara masalah yang menggambarkan jarak kekuasaan, selektif, pengambilan keputusan terpusat, pengaruh kepala atau politisi dan favoritisme mencerminkan lokalisasi.

Tabel 2 Kategori rekrutmen dan seleksi

Pertanyaan wawancara	Hubungan dengan pertanyaan penelitian	Kategori	Dasar pemikiran kategori
Apakah Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia terlibat langsung dalam implementasi proses rekrutmen di BPS Banten?	Bagaimanakah proses rekrutmen Mitra sensus di Badan Pusat Statistik Banten?	Pengaruh Badan Pusat Statistik Banten (aturan dan regulasi)	Untuk mengendalikan dan memastikan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi selaras dengan praktik Badan Pusat Statistik Indonesia. Panduan praktik rekrutmen dan seleksi
Apakah Budaya birokrasi memengaruhi proses seleksi di BPS Banten?	Bagaimanakah proses seleksi Badan Pusat Statistik Banten?	Mekanisme (kunjungan oleh personel BPS Indonesia)	Untuk melegitimasi praktik rekrutmen dan seleksi BPS Banten
Jelaskan bagaimana mekanisme yang digunakan bagian MSDM untuk mengimplementasikan proses seleksi?	Bagaimanakah praktik seleksi dan rekrutmen mitra sensus Badan Pusat Banten?	Lembaga informal (jarak kekuasaan, selektif dan pengambilan keputusan terpusat)	Memberi isyarat baik standarisasi atau lokalisasi

9. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Praktik perekrutan

Rujukan pegawai dan rekrutmen internal adalah metode rekrutmen internal yang dominan digunakan oleh BPS Banten. Senada yang diungkapkan oleh Absar (2012) bahwa organisasi kumpulan tenaga kerja internal mereka sebagai sumber utama perekrutan. Pelamar yang dirujuk oleh karyawan saat ini menunjukkan kesesuaian organisasi, orang dan pekerjaan (*person-organization* dan *person-job fit*) yang lebih baik terutama karena karyawan saat ini memberikan pratinjau pekerjaan yang realistis. Informasi internal semacam itu tentang pekerjaan baru mereka membantu pelamar melakukan transisi yang mudah ke lingkungan kerja mereka.

Perekrutan internal juga merupakan sumber penting untuk mitra BPS Banten karena metode semacam itu memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan bakat internal mereka dengan cepat. Karena tingkat peralihan dalam melakukan sensus cukup tinggi, para pemimpin BPS Banten ingin mengisi posisi mitra mereka dengan cepat (Absar, 2012). Dahling, Winik, Schoepfer, dan Chau (2013) dalam sebuah studi internasional mengidentifikasi bahwa pelamar rekrutmen internal memiliki ekspektasi pekerjaan yang realistis dan oleh karena itu lebih mungkin untuk membuat hubungan yang lebih baik antara keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka dengan pekerjaan mereka.

Praktik seleksi

Tes kepribadian, wawancara perilaku, dan resume adalah beberapa metode perekrutan eksternal. Para peneliti (Fell dan König, 2016; Torres dan Gregory, 2018) menyarankan agar berinvestasi dalam berbagai praktik seleksi yang efektif untuk mendapatkan mitra yang produktif dan inovatif. Tes kepribadian membantu organisasi mengidentifikasi karakteristik berharga seperti *person-organization* dan *person-job fit*. BPS Banten dalam melaksanakan sensus menempatkan hal terpenting pada manajemen proyek dan hubungan. Tes kepribadian biasanya mengukur gaya kerja, orientasi peran tim (seperti kreativitas, *multitasking*, dan kecerdasan emosional) beragam karakteristik terkait pekerjaan yang merupakan ciri khas biro statistik di Australia (Almeida dan Fernando, 2017).

Pelatihan wawancara untuk pejabat lini (kepala seksi) dan bagian sumber daya manusia juga dilakukan untuk memastikan menjadi pewawancara yang efektif. Rao (2010) mengemukakan bahwa manajer selalu tidak paham tentang teknik wawancara

dan oleh karena itu perlu dilatih dan dilatih bagaimana mengidentifikasi pelamar yang produktif dan inovatif.

Penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS di wilayah Banten telah diterapkan dengan baik berdasarkan prinsip keterbukaan berdasarkan kompetensi. Gengler, Alkazemi, dan Alsharekh (2018) menyatakan bahwa proses rekrutmen harus cepat dan berdasarkan prestasi, hal ini untuk memenuhi tuntutan pasar tenaga kerja yang terus berubah, PJ1 mengungkapkan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten sangat terbuka bagi masyarakat umum khususnya di wilayah Banten.”

Proses rekrutmen yang paling efektif untuk memfasilitasi kebutuhan mitra adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Safarzaghan Gilan, Sebt, & Shahhosseini, 2012), PJ2 menyatakan bahwa:

“Kualifikasi pelamar bagi mitra sensus di BPS Banten masih ditemukan yang tidak memenuhi syarat hampir sekitar 20% dari pelamar yang masuk.”

Proses seleksi karyawan merupakan sistem yang sangat penting yang dapat berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetitif dan kinerja organisasi dimasa yang akan datang (Gengler et al., 2018), selanjutnya PJ3 mengungkapkan bahwa:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan/yang pernah diikutinya.

Meskipun proses rekrutmen di BPS Banten dilaksanakan dengan baik oleh panitia seleksi, namun terkadang panitia dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari organisasi tertentu, PJ4 menegaskan bahwa:

“Dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari ormas tertentu bisa mencapai 2-3 Ormas yang menitipkan anggotanya di setiap kecamatan.”

Demikian pula, PJ5 mengungkapkan bahwa:

“Proses Rekrutmen dan seleksi Mitra Sensus Di BPS Banten masih ada intervensi dari salah satu kepala Desa namun tidak terlalu banyak paling hanya sekitar 15% kepala desa”.

Kendatipun proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus berjalan sesuai Buku pedoman rekrutmen mitra BPS Banten, Namun Penelitian lapangan penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi khususnya proses seleksi mitra

sensus di lingkungan BPS Banten masih memiliki beberapa keandalan. Hal ini harus segera di evaluasi oleh panitia pelaksana kegiatan, mengingat Evaluasi yang paling efektif untuk memfasilitasi seleksi adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Golec & Kahya, 2007).

PJ6 mengatakan

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten juga dipersilahkan bagi pegawai yang anggota keluarganya berminat asal sesuai dengan kriteria, bisa 3-4 organik yang memasukkan sanak-saudaranya untuk menjadi mitra.”

Salah satu kesulitan dalam proses seleksi adalah mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar, karena mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan. (Lockyer et al., 2017)

PJ7 mengungkapkan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten selain sesuai dengan kriteria juga harus menguasai media teknologi Informasi.”

Informan lain, PS1 menegaskan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten pada umumnya tidak ada masalah yang sangat mengganggu proses ini dari tahun ketahun.”

Proses seleksi adalah salah satu fungsi sumber daya manusia yang paling kritis karena memasok orang dengan keterampilan, pengetahuan spesifik dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pelayanan publik (Gengler et al., 2018), selanjutnya PS2 menyampaikan bahwa:

“Pada umumnya proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten dari awal sampai akhir berjalan sesuai dengan buku atau aturan yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi dan dibuat dalam sebuah laporan kegiatan.”

Rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan calon mitra sensus, Hal ini diikuti oleh proses seleksi antar calon mitra sensus. Perekrutan dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan berhenti dan maka seleksi dimulai (Opatha, 2018), sebagaimana dikemukakan oleh PJ3 dan PJ2

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan/ yang pernah diikutinya”

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten bergabung melalui proses yang dilakukan oleh panitia seleksi mitra sensus. Para panitia menerapkan

aturan yang ketat dan sangat selektif selama proses berlangsung, hal ini ditandai dengan pengecekan kebenaran dari dokumen-dokumen satu persatu, hal ini dilakukan untuk melihat atau memastikan apakah ada dokumen fiktif yang dilampirkan oleh pelamar (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010)

10. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

~~Penelitian ini memberikan dua kesimpulan utama dalam memahami proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus. Pertama, penelitian memperluas studi tentang proses rekrutmen mitra sensus di Badan Pusat Statistik Banten menunjukkan bahwa kerangka kerja rekrutmen BPS Banten independen dalam pelaksanaan rekrutmen. Kedua, penelitian ini mengembangkan kerangka kerja seleksi yang diperluas untuk melakukan tes kepribadian bagi mitra sensus sebagai bentuk implisit dari rangkaian proses seleksi lanjutan seperti wawancara dan simulasi kerja.~~

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang ada dalam proses seleksi dan rekrutmen Mitra Sensus Badan Pusat Statistik Banten. Teknik analisis kualitatif digunakan untuk melakukan penelitian ini. Dengan cara ini, penelitian ini menemukan bahwa prosedur seleksi dan rekrutmen memainkan peran penting dalam menyeleksi dan merekrut Mitra Sensus Badan Pusat Statistik Banten. Lebih lanjut, studi ini juga mengidentifikasi bahwa proses rekrutmen lebih membantu dalam pemilihan kandidat Mitra Sensus yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Struktur perekrutan yang tepat, bagian MSDM, akan mampu memilih Mitra Sensus yang tepat. Juga ditemukan bahwa individu yang lebih terampil dan berkualitas memainkan peran penting dalam pertumbuhan Badan Pusat Statistik Banten. Selain itu, hanya seleksi dan rekrutmen Mitra Sensus yang tepat saja tidak cukup untuk efektivitas kinerja Badan Pusat Statistik Banten, namun penyediaan lingkungan kerja yang lebih sesuai bagi Mitra Sensus memegang peranan penting untuk meningkatkan efektivitas kerja yang secara langsung akan berdampak positif bagi kinerja Badan Pusat Statistik Banten. Juga dieksplorasi bahwa setelah pemilihan Mitra Sensus yang tepat, lebih penting bagi Badan Pusat Statistik Banten untuk menjaga mereka tetap termotivasi

dan mencoba untuk mengurangi pergantian pekerjaan dengan meningkatkan rasio retensi Mitra Sensus.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan.

Pertama, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara *cross check* data dengan fakta dari informan yang berbeda dan dari hasil penelitian lainnya. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu metode wawancara mendalam dan observasi.

Tujuan dari makalah ini bukanlah untuk menggeneralisasi hasil penelitian, melainkan untuk lebih memberikan pemahaman tentang proses rekrutmen dan seleksi di BPS Banten. Mengingat sampel kecil, tanggapan wawancara hanya memberikan pandangan potensial tentang sudut pandang pemberi kerja tentang proses rekrutmen dan seleksi membutuhkan penelitian lebih lanjut. Studi ini secara khusus berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten dan dilakukan dengan sampel pejabat BPS Banten yang terbatas. Untuk mengatasi terbatasnya ukuran sampel, dan temuan khusus lokasi dari studi ini, penelitian lebih lanjut dapat berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi Badan Pusat Statistik (BPS) dalam skala nasional.

Saran

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus secara efektif.

4. Pimpinan BPS Banten yang bertanggung jawab atas keputusan penerimaan mitra sensus harus mengutamakan kesesuaian mitra sensus dengan organisasi dan bidang pekerjaannya.
5. Perlunya BPS Banten untuk mengadopsi struktur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dengan bagian sumber daya manusia BPS Pusat agar lebih berfokus pada seleksi mitra sensus untuk menghadapi tantangan ke depannya.
6. Panitia seleksi perlu melibatkan bagian sumber daya manusia BPS Banten

dalam keputusan penerimaan mitra sensus BPS Banten

DAFTAR PUSTAKA

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 436–449. Retrieved from <http://www.i-scholar.in/index.php/ijir/article/view/41089>
- Alansaari, O. I. A., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 169–182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.007>
- Almeida, S., & Fernando, M. (2017). Making the cut: occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 880–912. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143861>
- Arthur, W., Doverspike, D., Muñoz, G. J., Taylor, J. E., & Carr, A. E. (2014). The Use of Mobile Devices in High-stakes Remotely Delivered Assessments and Testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 113–123. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12062>
- Blenkinsopp, J., & Pajouh, M. S. (2010). Lost in translation? Culture, language and the role of the translator in international business. *Critical Perspectives on International Business*, 6(1), 38–52. <https://doi.org/10.1108/17422041011017612>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/01437721111121215>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Editio). Los Angeles:USA: Sage Publishing.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications, Inc. London.
- Dahling, J. J., Winik, L., Schoepfer, R., & Chau, S. (2013). Evaluating contingent workers as a recruitment source for full-time positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 222–225. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12031>
- denzil and lincoln. (2019). *the handbook on Qualitative Research* (Fifth Edit). London: SAGE Publications, Inc.London.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc.New York.
- Dousin, O., Toh, P. S., Bahron, A., & Rahim, I. H. A. (2020). Does Person-Organization Fit (P-O Fit) Mediate the Relationship Between Employee Job

- Satisfaction and Turnover Intention: The Case of Insurance Agents in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 117. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16635>
- Fell, C. B., & König, C. J. (2016). Cross-Cultural Differences in Applicant Faking on Personality Tests: A 43-Nation Study. *Applied Psychology*, 65(4), 671–717. <https://doi.org/10.1111/apps.12078>
- Gengler, J. J., Alkazemi, M. F., & Alsharekh, A. (2018). Who Supports Honor-Based Violence in the Middle East? Findings From a National Survey of Kuwait. *Journal of Interpersonal Violence*. <https://doi.org/10.1177/0886260518812067>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *Strategies for Qualitative research. The Discovery of Grounded Theory*.
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers and Industrial Engineering*, 52(1), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B., & Lundman, B. (2017). Nurse Education Today Methodological challenges in qualitative content analysis : A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56(June), 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2012). *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-based Practice*. Oxford University Press.
- Herbell, K., & Zauszniewski, J. A. (2018). Facebook or Twitter?: Effective recruitment strategies for family caregivers. *Applied Nursing Research*, 41(October 2017), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.02.004>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Fourth Edi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020915905>
- Keramati, A., & Salehi, M. (2013). Website success comparison in the context of e-recruitment: An analytic network process (ANP) approach. *Applied Soft Computing Journal*, 13(1), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2012.08.021>
- Lockyer, J., Carraccio, C., Chan, M. K., Hart, D., Smee, S., Touchie, C., ... Frank, J. R. (2017). Core principles of assessment in competency-based medical education. *Medical Teacher*, 39(6), 609–616. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1315082>
- Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 5–9. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2017-0094>

- Massis, A. De, & Kotlar, J. (2014). Journal of Family Business Strategy The case study method in family business research : Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Musker, M., Short, C., Licinio, J., Wong, M. L., & Bidargaddi, N. (2020). Using behaviour change theory to inform an innovative digital recruitment strategy in a mental health research setting. *Journal of Psychiatric Research*, 120(March 2019), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.09.012>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* / (Fourth edi). London: SAGE Publications, Inc. London.
- Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating Relationship Repair : Pathways to Reconstructing Destabilized Organizational Identification. <https://doi.org/10.1177/0001839215579234>
- Rao, P. (2010). A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies: A case study approach. *Journal of Indian Business Research*, 2(1), 32–51. <https://doi.org/10.1108/17554191011032938>
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative Research Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Safarzadegan Gilan, S., Sebt, M. H., & Shahhosseini, V. (2012). Computing with words for hierarchical competency based selection of personnel in construction companies. *Applied Soft Computing Journal*, 12(2), 860–871. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2011.10.004>
- Saxena, N., & Rai, H. (2015). The correlation effects between recruitment, selection, training, development and employee stress, satisfaction and commitment: Findings from a survey of 30 hospitals in India. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 15(2), 142–161. <https://doi.org/10.1504/IJHTM.2015.074555>
- Schneider, B. (1987). People make the place. *Personal Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2015). Research Design for Mixed

Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap, 1–25.
<https://doi.org/10.1177/1094428115610808>

Vinchur, A. J., & Bryan, L. L. K. (2012). A History of Personnel Selection and Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (p. 31—47). New York: Oxford University Press, Inc.

Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, *1*(2), 1–11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>

- 3. Disetujui (12 November 2020)**
- 4. Bukti konfirmasi diterima artikel publish secara online (30 November 2020)**

PRAKTIK REKRUITMEN DAN SELEKSI: STUDI KASUS MITRA SENSUS BADAN PUSAT STATISTIK

Juliansyah Noor¹, Eben Baenuri², Soleh³, Ade Jaya Sutisna⁴

STIE La Tansa Mashiro, Banten

¹*profful.noor@gmail.com*

²*baenuri@bps.go.id*

³*kangenceh@gmail.com*

⁴*adejayasutisna1@gmail.com*

ABSTRACT

This study aims to detail the recruitment and selection practices of census partner Statistics Indonesia located in Banten. This qualitative study uses snowball sampling to provide data on census partner recruitment and selection. The interviews organize in Banten's are noted. The interviews are coded to identify similarities and dissimilar themes. This study identifies internal and external census partner recruitment, as the predominant census partner recruitment and selection practices. The study identifies successful recruitment and selection practices adopted by Statistics Indonesia. As state institutions significantly increase their presence in Banten.

Keywords: *Banten, Statistics Indonesia, Recruitment, Selection, Census Partner*

I. PENDAHULUAN

Pandangan mengenai pentingnya melakukan sensus didasari pada kebutuhan pemerintah pusat untuk menentukan arah kebijakan yang akan dilakukan agar memperkecil kesenjangan informasi yang terjadi dalam masyarakat. Dengan perkataan lain bahwa sensus adalah hal penting yang harus dilakukan sebelum menentukan kebijakan baik pusat maupun daerah. Oleh karena itu, Badan Pusat Statistik Banten (BPS Banten) membutuhkan jasa mitra sensus (alih daya) dalam menjalankan kegiatan sensus setiap tahunnya. Keberhasilan pekerjaan sensus ditentukan oleh metode rekrutmen dan seleksi. Organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada kompetensi pelamar kerja (Brockner et al., 2006).

BPS Banten melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk mencari pelamar kerja (calon mitra) yang produktif dan potensial. Karenanya, BPS Banten dalam merekrut dan menyeleksi calon mitra menggunakan model tes kognitif dan sikap. Model ini menunjukkan bahwa sikap calon mitra terhadap tes dapat dipengaruhi oleh persepsi calon mitra tentang tingkat kesesuaian antara identitasnya (*person fit*) dengan identitas organisasi seperti budaya, nilai, dan keyakinan (Visser dan Schaap, 2017). BPS Banten menggunakan model tes tersebut agar memperoleh calon mitra yang produktif dan potensial. Kegiatan pendataan di BPS

Banten akan berjalan lambat dan tidak berkualitas. Setelah BPS Banten menyelesaikan proses rekrutmen dan seleksi, proses lainnya adalah proses pelatihan.

Pelatihan mitra diperlukan untuk meningkatkan persepsi kesesuaian mitra dengan berkomitmen pada tujuan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan kesesuaian melalui perencanaan pengembangan dengan mengidentifikasi tujuan karier jangka panjang mitra dan menawarkan peluang pelatihan dan promosi yang menyelaraskan tujuan mitra dan organisasi. Dengan perkataan lain, BPS Banten dapat meningkatkan kesesuaian mitra melalui praktik rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Dengan demikian, BPS Banten dapat mempekerjakan mitra yang sesuai dengan organisasi (Ma, Mayfield, dan Mayfield, 2018). Metode penilaian seperti pratinjau pekerjaan yang realistis (deskripsi aspek positif dan negatif pekerjaan sehingga mitra dengan kesesuaian yang rendah dapat memilih untuk tidak bergabung) dan tes penilaian situasional (tes yang menyajikan skenario pekerjaan yang realistis dan menilai kemungkinan tanggapan sehingga organisasi dapat mengevaluasi *person fit*) membantu memilih mitra yang mungkin sesuai dengan budaya organisasi (Saxena & Rai, 2015).

BPS Banten dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan kegiatan sensus yang akan dilaksanakannya. Seperti organisasi pada umumnya, dalam praktik rekrutmen selalu menemui hambatan-hambatan. Begitu juga di BPS Banten, dari hasil observasi pendahuluan ditemukan masih banyak hambatan dalam pelaksanaan rekrutmen mitra. Meskipun Bidang Tata Usaha BPS Banten sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Rekrutmen Mitra, namun masih menemui hambatan internal (seperti bagian tata usaha belum memiliki perencanaan rekrutmen dalam jangka panjang). Adapun hambatan eksternal, seperti, sangat sedikit pelamar yang memenuhi kualifikasi atau kompetensi yang telah ditentukan oleh organisasi. Oleh sebab itu, tim rekrutmen mitra sensus BPS Banten (bidang kepegawaian) sulit mendapatkan mitra sensus yang benar-benar sesuai dengan standar kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

Studi ini berfokus pada praktik rekrutmen dan seleksi mitra BPS Banten. Penelitian ini bertujuan meningkatkan pemahaman tentang bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten.

2. TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan analisis dari literatur sebelumnya. Sehubungan dengan hal tersebut maka sumber data sekunder telah dikumpulkan dan digunakan untuk melakukan studi ini. Makalah penelitian, artikel, buku, dan jurnal telah diterbitkan digunakan dalam penelitian ini. Data dicari dengan kata kunci seperti “proses

rekrutmen dan seleksi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, rekrutmen karyawan dan produksi organisasi, dan dampak rekrutmen dan proses seleksi dalam efisiensi organisasi.” Setelah mengumpulkan data, teknik analisis diterapkan untuk memperkirakan hasil penelitian.

Rekrutmen

Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi dengan tujuan mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial (Blenkinsopp dan Pajouh, 2010). Rekrutmen adalah proses mendapatkan karyawan dan mendorong orang untuk melamar pekerjaan dengan organisasi tertentu (Dessler, 2020). Rekrutmen dan seleksi sebagai proses untuk mendapatkan staf yang paling mungkin untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Absar, 2012). Rekrutmen adalah salah satu cara yang paling familiar merevolusi manajemen sumber daya manusia (Castrogiovanni, Urbano, dan Loras, 2011). Praktik rekrutmen dan seleksi menyediakan modal sumber manusia yang fleksibel berkualitas tinggi untuk organisasi yang berpotensi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kompetensi inti (Arthur, Doverspike, Muñoz, Taylor, dan Carr, 2014). Keramati dan Salehi (2013) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan calon karyawan, diikuti dengan proses seleksi antar calon karyawan. Rekrutmen dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan selesai maka seleksi dimulai (Iddagoda & Opatha, 2020).

Perekrutan yang efektif membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan (Alansaari, Yusoff, dan Ismail, 2019). Lain halnya Herbell dan Zauszniewski (2018) menyatakan bahwa sumber rekrutmen terbaik telah dikaitkan dengan peningkatan profitabilitas. Proses perekrutan calon pelamar akan lebih mungkin untuk tertarik ke sebuah organisasi yang memiliki reputasi, lingkungan kerja yang sehat, dan aman bagi karyawan. Musker, Short, Licinio, Wong, dan Bidargaddi (2020) bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar yang berkualitas untuk memenuhi syarat pekerjaan yang dibuka oleh perusahaan. Maksud dari kata berkualitas adalah menemukan orang-orang yang mempunyai keterampilan, kemampuan, berkarakter yang paling cocok untuk perusahaan. Rekrutmen terbagi menjadi dua, yaitu internal rekrutmen dan eksternal rekrutmen.

Rancangan upaya, praktik, kegiatan, dan intervensi organisasi untuk merekrut calon pegawai disebut sebagai rekrutmen (Dessler, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi telah menyebabkan perubahan signifikan dalam cara dan metode perekrutan. Internet menawarkan akses tak terbatas bagi perusahaan untuk menjangkau pelamar potensial serta pelamar untuk menjangkau perusahaan. Jika seseorang memilih, seseorang sekarang dapat dibombardir oleh pemberitahuan penempatan pekerjaan harian yang muncul di kotak masuk email seseorang atau terus-menerus membangun jaringan dan menggunakan situs web, seperti

LinkedIn (Goldstein, Pulakos, Passmore, dan Semedo, 2017).

Seleksi

Biasanya, lebih banyak individu akan melamar pekerjaan daripada yang dapat dipekerjakan oleh organisasi dan oleh karena itu organisasi harus menyaring atau menyeleksi di antara pelamar. Vinchur dan Bryan (2012) mendefinisikan seleksi pegawai sebagai metode dan proses pengambilan keputusan terkait yang dilakukan oleh manajemen untuk mengidentifikasi individu produktif dan inovatif yang akan menerima tawaran pekerjaan. Proses penyeleksian pegawai bertumpu pada identifikasi personal, validitas, dan bebas bias. Perangkat penyaringan dan seleksi yang populer mencakup kualifikasi minimum, wawancara, tes kemampuan kognitif, penilaian kepribadian, dan tes simulasi kerja (Rao, 2010).

Terkait dengan rekrutmen, proses seleksi sekarang lebih bergantung pada teknologi, dengan organisasi yang menawarkan situs web ketenagakerjaan yang tidak hanya berfungsi untuk menarik pelamar untuk melamar, tetapi juga menawarkan berbagai penilaian untuk penyaringan calon pegawai (Almeida & Fernando, 2017). Akibatnya, tes kerja sering kali diselesaikan pada perangkat seluler, seperti *smartphone*, perubahan dalam pengiriman tes yang mungkin menguntungkan atau merugikan pencari kerja yang lebih tua (Arthur et al., 2014). Di Indonesia, individu paling sering melamar dan dipilih untuk pekerjaan tertentu. Namun, di beberapa organisasi, terutama militer, orang dapat dipilih ke dalam organisasi dan kemudian ditempatkan pada pekerjaan tertentu, yaitu penempatan.

Kesesuaian Orang dengan Organisasi (*person-organization fit*)

Dousin, Toh, Bahron, dan Rahim, (2020) membagi beberapa jenis kesesuaian (*fit*), seperti kesesuaian orang dengan lingkungan (*person-environment*), orang dengan pekerjaan (*person-job*), orang dengan kelompoknya (*person-group*), dan orang dengan organisasinya (*person-organization*). Penulis menggunakan istilah kesesuaian orang dengan organisasinya (KOO). KOO menggambarkan perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi tingkat kesesuaian antara kebutuhan, citra, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dirasakan orang tersebut dan reputasi atau citra organisasi. Tepper et al. (2018) mendefinisikan dan mengukur KOO dalam hal kesesuaian atau jarak antara karakteristik yang dirasakan dari individu dan karakteristik yang dirasakan dari organisasi. Selama perekrutan, pelamar kerja tertarik, berusaha untuk melamar, dan cenderung menerima tawaran pekerjaan dari organisasi di mana mereka yakin ada kesesuaian antara citra mereka sendiri dan citra organisasi yang dirasakan.

Schneider (1987) memberi contoh pendekatan KOO sebagai *model Attraction-Selection-Attrition* bahwa individu tertarik pada organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, nilai, dan preferensi individu. Pada gilirannya, organisasi berusaha untuk memilih calon pegawai yang

mirip dengan pegawai yang sukses. Individu yang nilainya tidak sesuai dengan organisasi cenderung meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak.

Selama seleksi calon pegawai, organisasi berusaha untuk mengidentifikasi individu-individu di mana terdapat tingkat kesesuaian maksimum antara calon pegawai dengan pekerjaan dan profil pelaksana pekerjaan yang berbakat dan sukses. Baik perekrut maupun pelamar mengembangkan dan menyesuaikan persepsi kesesuaian selama proses seleksi yang memengaruhi keputusan seleksi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi melibatkan bagian kepegawaian yang tak lekang oleh waktu di mana organisasi mengelola kesannya dalam upaya untuk merekrut calon pegawai yang berkualitas tinggi. Sementara itu calon pegawai juga dapat memberikan kesan kepada manajemen untuk meyakinkan organisasi agar menawarkan tawaran pekerjaan kepada calon pegawai tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman tentang proses pengambilan keputusan. Pendekatan kualitatif dianggap paling tepat. Wawancara mendalam dilakukan dengan 10 informan BPS di Banten. Penulis menyadari bahwa kesimpulan yang terbatas karena diambil dari delapan kasus. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi wilayah baru dan kemudian mengundang peneliti lebih dalam untuk studi selanjutnya.

Penulis menerapkan triangulasi dalam metode yang memanfaatkan wawancara terbuka dan semi terstruktur sebagai sumber utama data tentang standardisasi dan lokalisasi praktik sumber daya manusia, dengan dokumen yang berfungsi sebagai triangulasi dan sumber data tambahan (Massis & Kotlar, 2014). Mereka berdua menggunakan bukti dokumenter untuk memverifikasi atau mempertanyakan detail yang diberikan oleh peserta penelitian. Dengan cara ini, kelemahan wawancara biasanya dikaitkan dengan hilangnya memori peserta dan distorsi informasi karena kehadiran pewawancara (Grinnell & Unrau, 2012) membuat sifat dokumen yang tidak mengganggu (Ravitch dan Carl, 2016) mengkompensasi kekurangan ini. Triangulasi membantu meminimalkan bias peneliti dan meningkatkan kepercayaan dalam temuan (Turner, Cardinal, & Burton, 2015). Ini sangat relevan di negara berkembang seperti Indonesia, di mana jarak kekuasaannya tinggi untuk menggunakan beberapa sumber data.

Tabel I memberikan informasi demografis dan latar belakang dari informan. Penulis menggunakan metode bola salju (rujukan berantai) untuk menarik sampel (Sekaran & Roger, 2016). Penelitian lapangan dilakukan pada bulan Januari - Juni 2020 di 7 Kabupaten/Kota Lingkungan provinsi Banten. Penulis mulai menghubungi informan PJ1 di Kabupaten Tangerang. PJ1 setuju diwawancarai dan juga merekomendasikan kepada PJ2 – PJ7 dan juga

PS1 – PS3.

Tabel 1. Rekrutmen dan Seleksi BPS Banten

Informan	Wilayah	Pendidikan	Pengetahuan Praktik MSDM
PJ1	Tangerang	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ2	Lebak	Sarjana Statistik	Tidak ada
PJ3	Cilegon	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PJ4	Kota Serang	Sarjana Sosial	Tidak ada
PJ5	Serang	Sarjana Statistik.	Tidak ada
PJ6	Tangsel	Sarjana Ekonomi.	Tidak ada
PJ7	Kota Tangerang	Sarjana Ekonomi	Tidak ada
PS1	Lebak	Sarjana Sosial	Ada
PS2	Lebak	Sarjana Ekonomi	Ada
PS3	Lebak	Sarjana ekonomi	Ada

Sumber: Data Primer diolah

BPS Kabupaten/Kota di Banten merupakan perwakilan dari perumusan kebijakan di bidang statistik, mulai dari Kabupaten Tangerang (PJ1) kemudian diikuti dengan kabupaten/kota di wilayah Banten (PJ2-PJ7) dan tiga informan (PS1 – PS3) dari unsur panitia rekrutmen dan seleksi mitra sensus. Tiga adalah lulusan sekolah tinggi ilmu statistik (PJ1, PJ2, dan PJ5). Karakteristik utama bahwa Sebagian besar informan memiliki kesamaan adalah kurangnya pelatihan secara formal tentang manajemen sumber daya.

Penulis menggunakan metode wawancara semi-terstruktur untuk pengembangan teori (Glaser & Strauss, 1967). Selama wawancara penulis juga mengekstrak data yang relevan tentang, latar belakang informan, latar belakang kabupaten/kota, spesifikasi mitra sensus yang ideal, dan metode seleksi.

Durasi wawancara berkisar antara 30 menit (PJ1) dan satu jam (PS1), tetapi rata-rata berlangsung sekitar 40 menit. Sepanjang wawancara, penulis membuat catatan ekstensif dan kutipan informan. Segera setelah wawancara, penulis kemudian memperluas catatan tersebut dengan mendokumentasikan refleksi pasca-wawancara. Wawancara tidak direkam agar tidak menimbulkan kesalahpahaman tentang niat penulis.

Para peneliti kualitatif (Patton, 2015; Denzil dan Lincoln, 2019) membandingkan pengkodean ke dalam kategori tertentu. Pengkodean memberikan dua tujuan penting - "konvergensi dan perbedaan" data wawancara sehingga peneliti dapat mengidentifikasi tema yang berulang dan juga mengategorikan data yang berbeda. Patton (2015) lebih lanjut menyarankan bahwa informasi wawancara harus diberikan dalam kutipan sehingga pembaca

dapat melihat sekilas wawancara kata demi kata.

Wawancara dilakukan beberapa kali untuk secara sistematis mengkodekan wawancara lapangan menjadi metode perbandingan yang bermakna. Patton (2015) menyarankan bahwa mendengarkan rekaman wawancara berulang kali dapat memberikan pengkodean data yang lebih baik. Terakhir, ringkasan wawancara dikirim ke informan untuk memastikan akurasi. Interaksi email selanjutnya dengan responden dipertahankan untuk klarifikasi dan pemahaman materi wawancara.

4. ANALISIS DATA

Bagian ini membahas secara sistematis proses analisis data dengan menggunakan pendekatan deduktif dan induktif. Pendekatan deduktif menggunakan kerangka kerja pengorganisasian yang terdiri atas tema untuk proses pengkodean (Huberman & Miles, 1994). Sebaliknya, pendekatan induktif melibatkan pekerjaan secara eksklusif dari pengalaman peserta yang mendorong analisis sepenuhnya. Menurut Creswell dan Poth (2017), analisis induktif mengacu pada "pendekatan yang terutama menggunakan pembacaan rinci data mentah untuk mendapatkan konsep dan tema." Ini memerlukan data baris demi baris secara menyeluruh dan menetapkan kode ke paragraf atau segmen teks sebagai konsep terungkap (Creswell & Clark, 2011) relevan dengan pertanyaan penelitian (Creswell & Poth, 2017).

Proses analisis data dimulai dengan melakukan wawancara dan data dokumenter untuk masing-masing informan. Sebagai langkah awal, peneliti membenamkan diri dalam membaca dan mencerna data untuk memahami keseluruhan kumpulan data dan untuk memahami "apa yang terjadi" (Creswell & Clark, 2011) melalui reflektivitas, keterbukaan pikiran dan mengikuti alasan narasi informan. Setelah beberapa kali membaca transkrip, ia mulai mengidentifikasi konsep kunci dan tema menggunakan pertanyaan penelitian sebagai lensa (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017).

Tabel 2 memberikan fokus awal dalam mengidentifikasi aspek-aspek kunci tertentu dari data yang secara langsung berhubungan dengan pertanyaan penelitian. Kolom pertama pada Tabel 2 menyajikan sub pertanyaan dari panduan wawancara yang berhubungan dengan pertanyaan penelitian pertama dan kedua yang ditunjukkan di Kolom 2. Tabel 2 ditunjukkan di Kolom 3 sedangkan kolom keempat menjelaskan alasan untuk daftar awal. Transkrip wawancara dimasukkan sebagai *file* teks ke perangkat lunak NVivo versi 11 untuk mengkodekan data menggunakan ekspresi, istilah, dan frasa informan sendiri (Petriglieri, 2015). Data dianalisis secara deduktif untuk mengembangkan kelompok data. Penerapan aturan dan peraturan kantor pusat, manual dari kantor pusat ke anak perusahaan menandakan standarisasi

praktik sumber daya manusia, sementara masalah yang menggambarkan jarak kekuasaan, selektif, pengambilan keputusan terpusat, pengaruh kepala atau politisi, dan favoritisme mencerminkan lokalisasi.

Tabel 2 Kategori Rekrutmen dan Seleksi

Pertanyaan wawancara	Hubungan dengan pertanyaan penelitian	Kategori	Dasar pemikiran kategori
Apakah Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia terlibat langsung dalam implementasi proses rekrutmen di BPS Banten?	Bagaimana kah proses rekrutmen Mitra sensus di Badan Pusat Statistik Banten?	Pengaruh Badan Pusat Statistik Banten (aturan dan regulasi)	Untuk mengendalikan dan memastikan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi selaras dengan praktik Badan Pusat Statistik Indonesia. Panduan praktik rekrutmen dan seleksi
Apakah Budaya birokrasi memengaruhi proses seleksi di BPS Banten?	Bagaimana kah proses seleksi Badan Pusat Statistik Banten?	Mekanisme (kunjungan oleh personel BPS Indonesia)	Untuk melegitimasi praktik rekrutmen dan seleksi BPS Banten
Jelaskan bagaimana mekanisme yang digunakan bagian MSDM untuk mengimplementasikan proses seleksi?	Bagaimana kah praktik seleksi dan rekrutmen mitra sensus Badan Pusat Banten?	Lembaga informal (jarak kekuasaan, selektif dan pengambilan keputusan terpusat)	Memberi isyarat baik standardisasi atau lokalisasi

5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Praktik Perekrutan

Rujukan pegawai dan rekrutmen internal adalah metode rekrutmen internal yang dominan digunakan oleh BPS Banten. Senada yang diungkapkan oleh Absar (2012) bahwa organisasi kumpulan tenaga kerja internal mereka sebagai sumber utama perekrutan. Pelamar yang dirujuk oleh karyawan saat ini menunjukkan kesesuaian organisasi, orang, dan pekerjaan (*person-organization* dan *person-job fit*) yang lebih baik, terutama karena karyawan saat ini memberikan pratinjau pekerjaan yang realistis. Informasi internal semacam itu tentang pekerjaan baru mereka membantu pelamar melakukan transisi yang mudah ke lingkungan kerja mereka.

Perekrutan internal juga merupakan sumber penting untuk mitra BPS Banten karena metode semacam itu memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan bakat internal mereka dengan cepat. Karena tingkat peralihan dalam melakukan sensus cukup tinggi, para pemimpin

BPS Banten ingin mengisi posisi mitra mereka dengan cepat (Absar, 2012). Dahling, Winik, Schoepfer, dan Chau (2013) dalam sebuah studi internasional mengidentifikasi bahwa pelamar rekrutmen internal memiliki ekspektasi pekerjaan yang realistis. Oleh karena itu lebih mungkin untuk membuat hubungan yang lebih baik antara keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka dengan pekerjaan mereka.

Praktik seleksi

Tes kepribadian, wawancara perilaku, dan resume adalah beberapa metode perekrutan eksternal. Para peneliti (Fell dan König, 2016; Torres dan Gregory, 2018) menyarankan agar berinvestasi dalam berbagai praktik seleksi yang efektif untuk mendapatkan mitra yang produktif dan inovatif. Tes kepribadian membantu organisasi mengidentifikasi karakteristik berharga seperti *person-organization* dan *person-job fit*. BPS Banten dalam melaksanakan sensus menempatkan hal terpenting pada manajemen proyek dan hubungan. Tes kepribadian biasanya mengukur gaya kerja, orientasi peran tim (seperti kreativitas, *multitasking*, dan kecerdasan emosional) beragam karakteristik terkait pekerjaan yang merupakan ciri khas biro statistik di Australia (Almeida dan Fernando, 2017).

Pelatihan wawancara untuk pejabat lini (kepala seksi) dan bagian sumber daya manusia juga dilakukan untuk memastikan menjadi pewawancara yang efektif. Rao (2010) mengemukakan bahwa manajer selalu tidak paham tentang teknik wawancara dan sehingga perlu dilatih dan dilatih bagaimana mengidentifikasi pelamar yang produktif dan inovatif.

Penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS di wilayah Banten telah diterapkan dengan baik berdasarkan prinsip keterbukaan berdasarkan kompetensi. Gengler, Alkazemi, dan Alsharekh (2018) menyatakan bahwa proses rekrutmen harus cepat dan berdasarkan prestasi. Hal ini untuk memenuhi tuntutan pasar tenaga kerja yang terus berubah. PJ1 mengungkapkan bahwa:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten sangat terbuka bagi masyarakat umum khususnya di wilayah Banten.

Proses rekrutmen yang paling efektif untuk memfasilitasi kebutuhan mitra adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Safarzaghan Gilan, Sebt, & Shahhosseini, 2012). PJ2 menyatakan bahwa:

Kualifikasi pelamar bagi mitra sensus di BPS Banten masih ditemukan yang tidak memenuhi syarat hampir sekitar 20% dari pelamar yang masuk.

Proses seleksi karyawan merupakan sistem yang sangat penting yang dapat berpengaruh signifikan terhadap tingkat kompetitif dan kinerja organisasi dimasa yang akan datang (Gengler et al., 2018). selanjutnya PJ3 mengungkapkan bahwa:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan / yang pernah diikutinya.

Meskipun proses rekrutmen di BPS Banten dilaksanakan dengan baik oleh panitia seleksi, namun terkadang panitia dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari organisasi tertentu. PJ4 menegaskan bahwa:

Dalam kegiatan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten masih ada intervensi dari ormas tertentu bisa mencapai 2-3 Ormas yang menitipkan anggotanya di setiap kecamatan.

Demikian pula PJ5 mengungkapkan bahwa:

Proses Rekrutmen dan seleksi Mitra Sensus Di BPS Banten masih ada intervensi dari salah satu kepala Desa namun tidak terlalu banyak paling hanya sekitar 15% kepala desa.

Kendatipun proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus berjalan sesuai Buku pedoman rekrutmen mitra BPS Banten, namun Penelitian lapangan penulis menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi, khususnya proses seleksi mitra sensus di lingkungan BPS Banten masih memiliki beberapa keandalan. Hal ini harus segera dievaluasi oleh panitia pelaksana kegiatan, mengingat evaluasi yang paling efektif untuk memfasilitasi seleksi adalah melalui proses seleksi karyawan yang berbasis kompetensi (Golec & Kahya, 2007).

PJ6 mengatakan,

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten juga dipersilahkan bagi pegawai yang anggota keluarganya berminat asal sesuai dengan kriteria, bisa 3-4 organik yang memasukkan sanak-saudaranya untuk menjadi mitra.

Salah satu kesulitan dalam proses seleksi adalah mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar karena mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan. (Lockyer et al., 2017)

PJ7 mengungkapkan bahwa:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten selain sesuai dengan kriteria juga harus menguasai media teknologi Informasi.

Informan lain, PS1 menegaskan bahwa:

“Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten pada umumnya tidak ada masalah yang sangat mengganggu proses ini dari tahun ketahun.”

Proses seleksi adalah salah satu fungsi sumber daya manusia yang paling kritis karena memasok orang dengan keterampilan, pengetahuan spesifik dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pelayanan publik (Gengler et al., 2018), selanjutnya PS2 menyampaikan bahwa:

Pada umumnya proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten dari awal sampai akhir berjalan sesuai dengan buku atau aturan yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi dan dibuat dalam sebuah laporan kegiatan.

Rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan calon mitra sensus, Hal ini diikuti oleh proses seleksi antar calon mitra sensus. Perekrutan dan seleksi adalah kegiatan terpadu, dan di mana perekrutan berhenti dan maka seleksi dimulai (Opatha, 2018), sebagaimana dikemukakan oleh PJ3 dan PJ2:

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten, diutamakan yang sudah berpengalaman minimal membuktikan dengan sertifikat kegiatan / yang pernah diikutinya.

Proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus di BPS Banten bergabung melalui proses yang dilakukan oleh panitia seleksi mitra sensus. Para panitia menerapkan aturan yang ketat dan sangat selektif selama proses berlangsung. Hal ini ditandai dengan pengecekan kebenaran dari dokumen-dokumen satu persatu. Ini dilakukan untuk melihat atau memastikan apakah ada dokumen fiktif yang dilampirkan oleh pelamar (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010).

6. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi faktor-faktor yang ada dalam proses seleksi dan rekrutmen Mitra Sensus Badan Pusat Statistik Banten. Penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis kualitatif. Dengan cara ini, ditemukan bahwa prosedur seleksi dan rekrutmen memainkan peran penting dalam menyeleksi dan merekrut Mitra Sensus Badan Pusat Statistik Banten. Lebih lanjut, studi ini juga mengidentifikasi bahwa proses rekrutmen lebih membantu dalam pemilihan kandidat Mitra Sensus yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Struktur perekrutan yang tepat, bagian MSDM, akan mampu memilih Mitra Sensus yang tepat. Di samping itu, ditemukan bahwa individu yang lebih terampil dan berkualitas memainkan peran penting dalam pertumbuhan Badan Pusat Statistik Banten. Selain itu, hanya seleksi dan rekrutmen Mitra Sensus yang tepat saja tidak cukup untuk efektivitas kinerja Badan Pusat Statistik Banten. Namun, penyediaan lingkungan kerja yang lebih sesuai bagi Mitra Sensus memegang peranan penting untuk meningkatkan efektivitas kerja yang secara langsung akan berdampak positif bagi kinerja Badan Pusat Statistik Banten. Ditemukan pula bahwa setelah pemilihan Mitra Sensus yang tepat, lebih penting bagi Badan Pusat Statistik Banten untuk menjaga mereka tetap termotivasi dan mencoba untuk mengurangi pergantian pekerjaan dengan meningkatkan rasio retensi Mitra Sensus.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara. Penelitian ini sangat tergantung pada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara *cross check* data dengan fakta dari informan yang berbeda dan dari hasil penelitian lainnya, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu metode wawancara mendalam dan observasi.

Tujuan dari makalah ini bukan untuk menggeneralisasi hasil penelitian, melainkan untuk lebih memberikan pemahaman tentang proses rekrutmen dan seleksi di BPS Banten. Mengingat sampel kecil, tanggapan wawancara hanya memberikan pandangan potensial tentang sudut pandang pemberi kerja tentang proses rekrutmen dan seleksi membutuhkan penelitian lebih lanjut. Studi ini secara khusus berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus BPS Banten dan dilakukan dengan sampel pejabat BPS Banten yang terbatas. Untuk mengatasi terbatasnya ukuran sampel dan temuan khusus lokasi dari studi ini, penelitian lebih lanjut dapat berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi Badan Pusat Statistik (BPS) dalam skala nasional.

Saran

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi mitra sensus secara efektif.

1. Pimpinan BPS Banten yang bertanggung jawab atas keputusan penerimaan mitra sensus harus mengutamakan kesesuaian mitra sensus dengan organisasi dan bidang pekerjaannya.
2. Perlunya BPS Banten untuk mengadopsi struktur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dengan bagian sumber daya manusia BPS Pusat agar lebih berfokus pada seleksi mitra sensus untuk menghadapi tantangan ke depan.
3. Panitia seleksi perlu melibatkan bagian sumber daya manusia BPS Banten dalam keputusan penerimaan mitra sensus BPS Banten

DAFTAR PUSTAKA

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 436–449. Retrieved from <http://www.i-scholar.in/index.php/ijir/article/view/41089>
- Alansaari, O. I. A., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 169–182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.007>
- Almeida, S., & Fernando, M. (2017). Making the cut: occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 880–912. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143861>
- Arthur, W., Doverspike, D., Muñoz, G. J., Taylor, J. E., & Carr, A. E. (2014). The Use of Mobile Devices in High-stakes Remotely Delivered Assessments and Testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 113–123. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12062>
- Blenkinsopp, J., & Pajouh, M. S. (2010). Lost in translation? Culture, language and the role of the translator in international business. *Critical Perspectives on International Business*, 6(1), 38–52. <https://doi.org/10.1108/17422041011017612>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/01437721111121215>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Editio). Los Angeles:USA: Sage Publishing.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications, Inc. London.
- Dahling, J. J., Winik, L., Schoepfer, R., & Chau, S. (2013). Evaluating contingent workers as a recruitment source for full-time positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 222–225. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12031>
- Denzil and lincoln. (2019). *the handbook on Qualitative Research* (Fifth Edit). London: SAGE Publications, Inc.London.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc.New York.
- Fell, C. B., & König, C. J. (2016). Cross-Cultural Differences in Applicant Faking on Personality Tests: A 43-Nation Study. *Applied Psychology*, 65(4), 671–717. <https://doi.org/10.1111/apps.12078>
- Gengler, J. J., Alkazemi, M. F., & Alsharekh, A. (2018). Who Supports Honor-Based Violence in the Middle East? Findings From a National Survey of Kuwait. *Journal of Interpersonal Violence*. <https://doi.org/10.1177/0886260518812067>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *Strategies for Qualitative research. The Discovery of Grounded Theory*.

- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers and Industrial Engineering*, 52(1), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B., & Lundman, B. (2017). Nurse Education Today Methodological challenges in qualitative content analysis : A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56(June), 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2012). *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-based Practice*. Oxford University Press.
- Herbell, K., & Zauszniewski, J. A. (2018). Facebook or Twitter?: Effective recruitment strategies for family caregivers. *Applied Nursing Research*, 41(October 2017), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.02.004>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Fourth Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020915905>
- Keramati, A., & Salehi, M. (2013). Website success comparison in the context of e-recruitment: An analytic network process (ANP) approach. *Applied Soft Computing Journal*, 13(1), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2012.08.021>
- Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 5–9. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2017-0094>
- Massis, A. De, & Kotlar, J. (2014). Journal of Family Business Strategy The case study method in family business research : Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Musker, M., Short, C., Licinio, J., Wong, M. L., & Bidargaddi, N. (2020). Using behaviour change theory to inform an innovative digital recruitment strategy in a mental health research setting. *Journal of Psychiatric Research*, 120(March 2019), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2019.09.012>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice /* (Fourth edi). London: SAGE Publications, Inc. London.
- Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating Relationship Repair: Pathways to Reconstructing Destabilized Organizational Identification. <https://doi.org/10.1177/0001839215579234>
- Rao, P. (2010). A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies: A case study approach. *Journal of Indian Business Research*, 2(1), 32–51. <https://doi.org/10.1108/17554191011032938>
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative Research Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Safarzaghan Gilan, S., Sebt, M. H., & Shahhosseini, V. (2012). Computing with words for hierarchical competency based selection of personnel in construction companies. *Applied Soft Computing Journal*, 12(2), 860–871. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2011.10.004>

- Saxena, N., & Rai, H. (2015). The correlation effects between recruitment, selection, training, development and employee stress, satisfaction and commitment: Findings from a survey of 30 hospitals in India. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 15(2), 142–161. <https://doi.org/10.1504/IJHTM.2015.074555>
- Schneider, B. (1987). People make the place. *Personal Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2015). Research Design for Mixed Methods : A Triangulation-based Framework and Roadmap, 1–25. <https://doi.org/10.1177/1094428115610808>
- Vinchur, A. J., & Bryan, L. L. K. (2012). A History of Personnel Selection and Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (p. 31—47). New York: Oxford University Press, Inc.
- Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>