

# Kajian SDM BUMN: Telaah Mekanisme Pola Rekrutmen Bank BRI dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Perbankan

Ferlita Salsabila Dwiyanti<sup>1\*</sup>, Linda Nirmalasari<sup>2</sup>, dan Zakaria<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Negeri Surabaya

<sup>2</sup> Universitas Negeri Surabaya

<sup>3</sup> Universitas Negeri Surabaya

Korespondensi: \* [ferlita.22084@mhs.unesa.ac.id](mailto:ferlita.22084@mhs.unesa.ac.id)

---

 <https://doi.org/10.47266/bwp.v7i1.313> | halaman: 1 - 15

Dikirim: 23-05-2024 | Diterima: 31-05-2024 | Dipublikasikan: 31-05-2024

---

## Abstrak

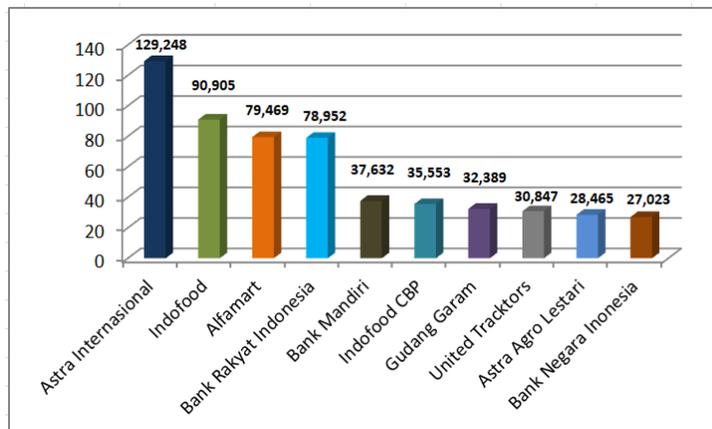
Kajian ini dimaksudkan untuk menelaah pola rekrutmen Bank BRI dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan. Metode kajian yang digunakan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis Systematik Literature Review (SLR). SLR dipakai untuk melakukan tinjauan pustaka secara sistematis dengan memanfaatkan situs/website guna mendapatkan sumber referensi berupa artikel baik dalam bentuk publikasi nasional maupun internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BRI telah menerapkan strategi rekrutmen dengan fokus pada kompetensi dan pengalaman sebagaimana kualifikasi kebutuhan SDM menurut teori perencanaan SDM. Pola rekrutmen yang dilakukan secara selektif dan terstruktur untuk menjamin kualitas SDM juga sudah ditemukan dari hasil analisis kajian ini dan terbukti telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Temuan kajian berikutnya yaitu BRI sudah menerapkan proses manajemen SDM sebagaimana aspek perencanaan, pembinaan, dan pengembangan pekerja, pendidikan, serta pelatihan hingga kesejahteraan SDM. Kajian ini merekomendasikan untuk kualitas manajemen SDM pada Bank BRI diperlukan strategi perencanaan SDM yang komprehensif mulai dari rekrutmen hingga pengembangan SDM unggul sebagaimana kemajuan teknologi dan tren industri 5.0 di Indonesia.

**Kata kunci:** rekrutmen; kualitas layanan; Bank BRI.

---

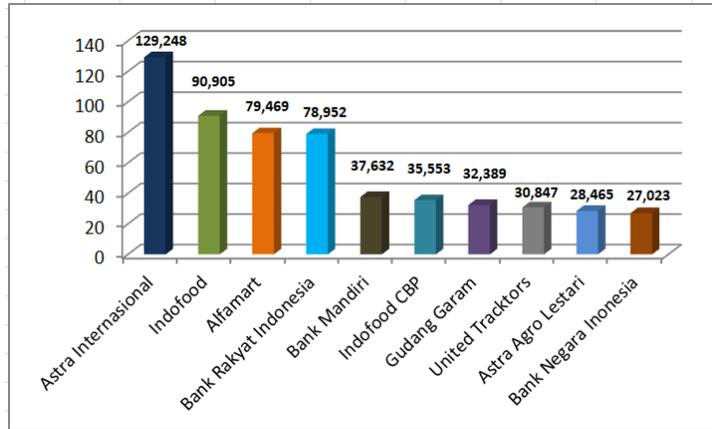
## I. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Peran penting sumber daya manusia dalam perusahaan adalah untuk memastikan bahwa seluruh potensi sumber daya dapat dimanfaatkan untuk menjamin tercapainya tujuan pribadi dan organisasi (Soemarsono, 2018). Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan hanya ingin menerima kandidat yang memenuhi syarat, yaitu orang-orang yang berkualitas dan diyakini dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan posisi yang ditentukan. Akibatnya proses rekrutmen karyawan menjadi sangat ketat. Hal itu juga didukung dengan kondisi saat ini yaitu banyaknya pelamar kerja, baik lulusan SMA maupun sarjana yang lulus setiap tahunnya, namun hal tersebut tidak sesuai dengan kuota lowongan yang tersedia (Prasetya et al., 2018). International Monetary Fund (IMF) memperkirakan, tingkat pengangguran di Indonesia mencapai 5,2% pada 2024, berada pada urutan ke-59 dunia dan Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan pada Agustus 2023 jumlah pengangguran terbuka di Indonesia mencapai 7,86 juta orang, sebesar 5,32% dari total angkatan kerja nasional (Annur, 2024). Semakin besar suatu perusahaan, maka semakin banyak juga lowongan pekerjaan yang dibuka bagi karyawan alias pekerja di dalamnya. Berdasarkan data dari website CNCBIndonesia, Bank BRI menempati urutan ke 4 dari 10 perusahaan yang memiliki jumlah sumber daya manusia paling banyak (Putri, 2023):



**Gambar 1.** Daftar Peringkat Perusahaan dengan Kualifikasi dan Jumlah SDM Terbanyak (data diolah peneliti, 19 Mei 2024)

Di era globalisasi ini banyak bermunculan bank-bank milik pemerintah maupun swasta, konvensional hingga syariah. Bank merupakan perusahaan industri yang memberikan pelayanan berbentuk jasa kepada masyarakat dalam bidang keuangan (Hasan, 2014). Di Indonesia sendiri banyak sekali macam-macam bank, seperti Bank BRI yang merupakan salah satu bank milik terbesar. Bank BRI juga merupakan salah bank milik pemerintah dibawah naungan BUMN, seperti Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Tabungan Negara (BTN) (kumparan.com, 2024). Berikut deretan 10 bank terbesar berdasarkan aset terbesar pada kuartal IV/2023 (Khadafi, 2024):



**Gambar 2.** 10 Bank Terbesar Berdasarkan Aset Terbanyak Pada Kuartal IV/2023 (data diolah peneliti, 19 Mei 2024)

Dalam era digital saat ini banyak sekali tantangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan perbankan digital yang dikutip dari keterangan OJK dalam ([developers.bri.co.id](http://developers.bri.co.id)), diantaranya adalah 1) Perlindungan terhadap data pribadi nasabah agar tidak bocor dan dapat disalahgunakan. 2) Diperlukan investasi di bidang IT untuk mengembangkan sumber daya agar dapat mencapai potensi maksimalnya dan tidak mengalami kerugian. 3) Perbankan digital harus mampu mencegah serangan siber menggunakan teknologi yang terbaru. 4) Sebuah perusahaan harus memiliki sumber daya yang mendukung dan pemahaman mendalam terhadap industri digital yang berkembang. 5) Tetap harus waspada dan berhati-hati kepada perlindungan data diri nasabah. 6) Perlunya pemahaman mendalam terhadap aplikasi atau layanan digital perbankan online agar terhindar dari tindakan penipuan. 7) Pentingnya regulasi dan pengawasan yang ketat untuk mengurangi resiko penyalahgunaan data dari pihak ketiga. 8) Belum meratanya infrastruktur perkembangan teknologi yang mendukung jaringan komunikasi. 9) Pengembangan regulasi terkait produk dan kelembagaan dari pemerintah untuk mendukung upaya percepatan transformasi digital perbankan.

Bank BRI terus berusaha untuk memberikan layanan prima yang berfokus kepada kepuasan nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan berlandaskan budaya berbasis kinerja (*performance-driven culture*), teknologi informasi yang handal dan future ready, hingga jaringan kerja secara konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip *operational* dan *risk management excellence* ([bri.co.id](http://bri.co.id)). Dengan berpedoman pada motto Bank BRI yaitu “Melayani dengan setulus hati”, Bank BRI berharap mampu memberi kehangatan kepada calon nasabah maupun nasabah (Hutabalian & Kalagi, 2015).

Proses untuk mempertahankan kualitas Bank BRI agar tetap terjaga bukanlah hal yang mudah. Banyak problem yang pastinya akan dialami selama proses pelayanan pelanggan baik dari faktor internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu permasalahan yang berasal dari faktor internal bisa berupa dari sumber daya yang dimiliki, contohnya adalah pelayanan yang diberikan oleh karyawan tidak sopan atau kurang memuaskan para nasabah. Sedangkan faktor eksternal sesuai dengan kasus yang pernah terjadi yaitu penipuan yang menyebabkan kebobolan rekening dan hilangnya saldo nasabah (Ali, 2023).

Mengembangkan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu kebutuhan yang sangat diperlukan dalam setiap perusahaan apapun bidang kerjanya. SDM sudah dianggap sebagai aset berharga bagi sebuah perusahaan karena bertanggung jawab kepada kualitas dan layanan yang

disediakan kepada pelanggan. Setiap perusahaan pasti berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menawarkan kualitas layanan yang unggul dan stabil serta memberikan berbagai manfaat (Faradannisa & Supriyanto, 2022). Tak terkecuali perusahaan besar seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) juga memberikan perhatian khusus terhadap peningkatan kualitas dan pengembangan SDM mereka. Bank BRI terus melakukan penyempurnaan di seluruh aspek yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan pekerja, pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan pada sumber daya manusia yang dimiliki (bri.co.id). Saat ini, PT Bank Rakyat Indonesia Tbk telah menyediakan layanan berupa simpanan, pinjaman, PPOB, investasi, dan sebagainya (Salim, 2022).

Sebagai upaya untuk memenuhi tujuan perusahaan, perbankan harus memprioritaskan perencanaan sumber daya manusia untuk mengidentifikasi dan menyediakan tenaga kerja yang diperlukan (Firmansyah, 2019). Salah satu upaya yang dapat dilakukan sebagai strategi dalam perencanaan SDM yang berkualitas yaitu adanya prosedur rekrutmen karyawan. Rekrutmen merupakan tahap pertama untuk mencari calon karyawan Bank BRI dari serangkaian proses yang telah ditentukan. Tujuan dilakukannya perekrutan karyawan adalah untuk memperoleh karyawan yang memadai dan memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan sehingga layanan perbankan yang berkualitas dapat terwujud sesuai dengan visi dan misi dari Bank BRI. Oleh karena itu perusahaan Bank BRI perlu berhati-hati dan selektif selama proses perekrutan karyawan. Proses rekrutmen meliputi pencarian, penemuan, dan identifikasi sejumlah kandidat dari dalam maupun luar perusahaan sebagai calon pekerja dengan karakteristik khusus yang ditentukan oleh perusahaan (Setiani, 2013).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat diketahui bahwa untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah, berasal dari sumber daya yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan perlu merekrut sumber daya yang berkualitas agar mutu perusahaan tidak menurun di kemudian hari. Melalui tulisan ini peneliti bertujuan untuk melakukan telaah mengenai mekanisme pola rekrutmen Bank BRI dalam meningkatkan kualitas layanan perbankan dan memberikan rekomendasi mengenai strategi rekrutmen pada Bank BRI untuk masa yang akan datang.

## II. Literature review

### 2.1. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu-individu produktif penggerak suatu organisasi baik instansi maupun perusahaan, yang berperan sebagai aset dan memerlukan pelatihan dan pengembangan kemampuan (Susan, 2019). Sementara itu, definisi dari pengembangan sumber daya manusia menurut Harrish and Desimone dalam (Tufa, 2018) adalah serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang dirancang untuk mendorong karyawan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, baik untuk saat ini maupun di masa depan. Sumber daya manusia perusahaan meliputi karyawan, pekerja, dan anggota perusahaan lainnya yang berkontribusi pada tujuan dan kinerja organisasi. Karyawan adalah sumber daya manusia milik perusahaan yang bertugas mengelola sumber daya lainnya untuk memastikan pemanfaatannya secara efektif sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi tersebut (Yullyanti, 2011). Konsep SDM mencakup sejumlah fungsi dan karyawan yang berbeda, semuanya disusun untuk memastikan bahwa SDM berada pada peran yang tepat sesuai dengan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang mendukung suatu organisasi (Nikmah et al., 2023). Menurut ahli ekonomi Hasibuan, komponen sumber daya manusia dibagi menjadi tiga yang dikutip dalam (Kerjoo, 2022), yaitu:

### 1. Pengusaha

adalah individu yang menginvestasikan modalnya dengan tujuan mendapatkan profit melalui penggunaan tenaga kerja lain dalam usahanya.

### 2. Pekerja atau karyawan

Tenaga kerja atau karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan karena perannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Mereka aktif dalam merancang rencana, strategi, dan tujuan yang ingin dicapai. Tenaga kerja atau karyawan menjual jasanya, baik dalam bentuk fisik maupun intelektual, dan menerima imbalan berupa gaji sesuai dengan perjanjian kontrak.

### 3. Pimpinan

Pemimpin atau manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas pengarahan dan pemantauan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber Daya Manusia yang berada dalam perusahaan perlu dikembangkan supaya mampu meningkatkan kemampuan pelayanannya.

Dalam mengembangkan kemampuan karyawan terdapat empat pendekatan yang umumnya digunakan menurut pendapat dari (Selvias et al., 2021) adalah sebagai berikut :

#### 1. Pendidikan formal

Pendekatan ini merupakan sarana untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan karyawan.

#### 2. Assessment

Pengembangan SDM melalui tes psikologi untuk mengukur keterampilan dan kepribadian pegawai.

#### 3. Pengalaman Jabatan

Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan menggunakan metode perluasan pekerjaan, rotasi, dan transfer.

#### 4. Hubungan interpersonal

Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui proses pendampingan informal dan formal dan melalui interaksi dengan organisasi yang lebih berpengalaman.

Bentuk pengembangan SDM menurut Hasibuan dalam (Bariqi, 2018) dapat dikelompokkan menjadi pengembangan secara formal dan pengembangan secara informal. Pengembangan formal merupakan bentuk penugasan seorang karyawan oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan yang diselenggarakan oleh perusahaan itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Sedangkan pengembangan secara informal merupakan aktivitas pengembangan dengan usaha karyawan itu sendiri mempelajari buku-buku yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya serta melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan atas inisiatif dan prakarsa sendiri.

## 2.2. Kualitas Layanan

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Febriana, 2016). Kualitas layanan sebagai bentuk penilaian atas rencana, kegiatan, usaha, dan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan, harapan dan kebutuhan konsumen dan agar tercapai rasa senang dan puas dari konsumen sehingga konsumen dapat menggunakan produk dan layanan perusahaan (Meilani & Sugiarti, 2022). Meningkatkan mutu layanan kepada

pelanggan adalah suatu prioritas utama dalam usaha untuk memperbaiki kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting mengingat peran penting yang dimainkan oleh pelanggan dalam kontribusi pendapatan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk mendukung kelangsungan perusahaan. Kualitas pelayanan pada hakikatnya merupakan penilaian konsumen terhadap keandalan dan keunggulan pelayanan secara keseluruhan (Chaniago, 2020). Konsumen biasanya membandingkan apa yang mereka dapatkan dengan apa perusahaan berikan.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, hal ini dapat dicapai melalui kualitas pelayanan yang prima, konsisten, dan manfaat yang beragam (Faradannisa & Supriyanto, 2022). Pada perusahaan di sektor perbankan, kepuasan nasabah adalah faktor kunci yang harus diperhatikan. Hal ini dikarenakan kepuasan nasabah menjadi aspek penting dalam menjaga reputasi perusahaan di mata masyarakat umum. Oleh karena itu, peningkatan mutu layanan kepada nasabah merupakan suatu kebutuhan yang harus selalu diperhatikan.

Dimensi kualitas pelayanan dibangun atas adanya perbandingan 2 faktor utama yaitu persepsi pelanggan atas layanan yang nyata mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan/diinginkan (*expected service*) (Harahap & Amanah, 2019). Dimensi yang harus dipenuhi dalam pelayanan, yaitu: (1) Bukti fisik (*tangible*), kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal meliputi fasilitas fisik seperti gedung, tempat parkir, ruang pelayanan, dll. (2) Daya tanggap (*responsiveness*), kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas. (3) Keandalan (*reliability*), kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara terpercaya. (4) Jaminan (*assurance*), pengetahuan, kesopanan dan kemampuan pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan meliputi komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, sopan santun. (5) Empati (*emphaty*), memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan. Kelima dimensi tersebut disebut juga dimensi *service quality (SERVQUAL)*. Kelima dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah (Febriana, 2016).

### **2.3. Rekrutmen**

Henry Simamora dalam (Setiani, 2013) mengemukakan bahwa, "Rekrutmen adalah proses menemukan dan memperoleh pelamar dengan motivasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam rencana kepegawaian. Proses rekrutmen melibatkan identifikasi kepada karyawan potensial dengan kualifikasi khusus untuk memenuhi lowongan pekerjaan yang tersedia pada perusahaan (Wati et al., 2023). Rekrutmen merupakan proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja terampil dengan kualifikasi yang diperlukan, dimana manajer dapat menentukan kandidat mana yang dipilih untuk mengisi lowongan (Suryani & FoEh, 2019). Dari sekumpulan pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari rekrutmen adalah proses pencarian, penilaian, dan seleksi kandidat yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam melakukan perekrutan terdapat serangkaian tahapan yang perlu dilakukan yaitu 1) Mengidentifikasi kebutuhan posisi baru, 2) Merancang perencanaan rekrutmen, 3) Pencarian kandidat dengan metode tertutup dan metode terbuka, 4) Penyaringan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi, 5) Melaksanakan Interview, 6) Job offering & hiring, 7) Onboarding kepada karyawan baru (Vika, 2023). Menerapkan langkah-langkah ini dapat membantu perusahaan merencanakan dan melaksanakan strategi perekrutan yang efektif dan efisien.

Dalam proses perekrutan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut pendapat dari (Setiani, 2013), diantaranya adalah:

1. Kondisi ekonomi negara secara umum. Di Indonesia munya jumlah calon pekerja yang akan mendaftar lebih banyak daripada jumlah permintaan. Hal tersebut menguntungkan perusahaan karena mereka akan lebih mudah untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan.
2. Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Semakin sulit bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawannya ketika spesialisasi yang dibutuhkan merupakan spesialisasi yang relatif langka, seperti bidang teknologi komputer, atau bidang cellular engineering.
3. Reputasi perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memiliki reputasi yang baik, akan cenderung lebih mudah untuk menemukan dan merekrut talenta terbaik, dan lulusan terbaik akan bersaing untuk mendapatkan posisi di perusahaan tersebut.

Menurut Suwanto dan Priansa dalam (Lina, 2020), beberapa indikator yang bisa digunakan dalam mengukur variabel rekrutmen adalah:

1. Penarikan
2. Seleksi
3. Penempatan
4. Orientasi
5. Analisis Pekerjaan

Dalam hal merencanakan dan praktik rekrutmen, perusahaan perlu mempertimbangkan sumber tenaga kerjanya, apakah perusahaan akan merekrut karyawan secara eksternal ataukah internal (Kharisma & Wening, 2023). Rekrutmen SDM internal terapkan untuk mengisi kekosongan lowongan di dalam suatu perusahaan dan memiliki keunggulan biaya yang relatif rendah, serta perusahaan mengenal calon karyawan tertentu yang memiliki keterampilan dan potensi tinggi, serta etos kerja yang kuat sehingga terhindar dari hal-hal yang merugikan. Sedangkan Perekrutan karyawan dari sumber eksternal biasanya dimulai dari keluarga dan teman dekat karyawan, iklan, agen tenaga kerja, lembaga pendidikan, dan lamaran. Setelah proses perekrutan, evaluasi kinerja secara rinci harus dilakukan untuk menentukan apakah metode perekrutan mempengaruhi kinerja karyawan (Sholatiah et al., 2022).

### III. Metode

Artikel ini ditulis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis Systematic Literature Review (SLR). Teknik Systematic Literature Review (SLR) adalah metode literature review yang mengidentifikasi, mengevaluasi dan menafsirkan seluruh hasil temuan yang berkaitan dengan suatu topik penelitian untuk menjawab pertanyaan (Aprillia et al., 2021). Teknik ini ditemukan oleh Kitchenham & Charters untuk mendalami artikel jurnal artikel, jurnal, situs web, dan sumber-sumber yang terkait dengan permasalahan kajian. Teknik ini dipakai sebagai informasi awal untuk menganalisis dan mempertajam pembahasan kajian. Tujuan dari studi literatur dalam penulisan ini adalah sebagai dasar pembentukan rencana penulisan awal dan sebagai sumber data sekunder. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, bukan dari observasi langsung.

Peneliti melakukan telaah publikasi dengan topik yang sama dan berkaitan guna untuk membangun argumentasi dan menyiapkan telaah hasil komparasi penelitian terdahulu dengan sumber-sumber publikasi ilmiah baik yang terindeks scopus maupun jurnal ilmiah nasional. Teknik analisis data dalam pendekatan kualitatif ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data melibatkan analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang informasi yang tidak relevan, dan mengorganisasi data agar kesimpulan akhir dapat diambil. Penyajian data adalah proses penyusunan informasi sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan, sedangkan penarikan kesimpulan/verifikasi merupakan langkah akhir dalam menganalisis data untuk memastikan kesimpulan yang diambil sesuai dengan data yang ada.

#### IV. Pembahasan

Rekrutmen yang dilakukan oleh Bank BRI telah menjadi tonggak penting dalam upaya meningkatkan kualitas layanan perbankan. Memastikan kepuasan nasabah adalah standar minimum yang harus diupayakan oleh semua perusahaan perbankan. Karena kepuasan nasabah adalah awal dari adanya nasabah loyal. Bank BRI mengakui bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset utama dalam menciptakan layanan perbankan yang unggul dan berkualitas. Oleh karena itu, mereka telah menetapkan proses rekrutmen yang ketat untuk menarik kandidat terbaik dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri perbankan modern.

Dalam proses rekrutmen, Bank BRI tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis, tetapi juga nilai-nilai inti yang selaras dengan misi dan visi perusahaan, seperti integritas, dedikasi, dan kepedulian terhadap nasabah. Dengan demikian, setiap karyawan baru tidak hanya menjadi ahli di bidangnya, tetapi juga menjadi duta yang mewakili nilai-nilai Bank BRI dalam setiap interaksi dengan nasabah. Selain itu, karyawan Bank BRI juga akan menjalani pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus untuk memastikan bahwa mereka selalu siap menghadapi tantangan dan tuntutan industri perbankan yang terus berubah.

##### 4.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkualitas Oleh Bank BRI

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka setiap organisasi perlu melaksanakan perekrutan pegawai-pegawai yang berkualitas dan produktif sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia untuk menjalankan visi dan misi dari organisasinya. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan arah acuan bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk membangun hubungan yang positif dan interaktif menuju tujuan bersama (Labola, 2019). Dalam mengembangkan sumber daya manusia harus dapat menyerap tenaga kerja modern dan inklusif karena berkembangnya inovasi membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan pengetahuan.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dilakukan secara tepat waktu, tepat jumlah dan memenuhi kualitas sesuai dengan rencana bisnis Bank BRI. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh (Utama, 2022) berjudul "Optimalisasi SDM BRI Melalui BRI Corporate University" mengungkapkan bahwa Bank BRI memiliki strategi dalam pengembangan sumber daya manusianya. Adapun strateginya yaitu:

1. Proses pengembangan Karyawan Melalui Seleksi SDM
  - a. BNLP (Brilian Next Leader Program)

Program ini dilakukan oleh Bank BRI yang bertujuan untuk mencapai tiga kriteria unggulan, yaitu: memiliki modal intelektual yang kuat, modal psikologis yang baik dan modal sosial yang tinggi, dan mengabdikan diri untuk mempercepat pertumbuhan karir pegawai dan melatih personel dalam mempersiapkan posisi kepemimpinan di masa mendatang.

b. BBOP (BRILian Banking Officer Program)

Program ini berfokus pada lowongan kerja di bidang tenaga pemasar yang terdiri dari tiga bagian, yaitu mantri, Director of Credit Relations (RM), dan Fund Relations Manager (RM).

c. BFLP (BRILiaN Future Leader Program)

Merupakan program yang bertujuan untuk merekrut dan pendidikan kepada kandidat-kandidat potensial bagi pemimpin-pemimpin masa depan perusahaan Bank BRI.

2. Program Pelaksanaan Pengembangan SDM BRI

a. Membentuk Tim Budaya Kreatif

Pembentukan tim kreatif telah dilakukan sejak tahun 1998 bersama PT Indonesia Service Quality Center dan memberikan perubahan melalui pengembangan 5 budaya dasar yang dianut Bank BRI yaitu integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, role model dan penghargaan terhadap sumber daya manusia.

b. Perencanaan SDM

Perencanaan Bank BRI berfokus pada rekrutmen dan para eksekutif Bank BRI di masa depan. Proses perekrutan dimulai dari sourcing untuk Program Pengembangan Pegawai (PPS) dan juga outsourcing untuk menempatkan pekerja di posisi pendukung.

c. Performance Management

Departemen SDM memimpin perencanaan manajemen kinerja yang objektif dan bertanggung jawab dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama individu yang sesuai dengan misi perusahaan.

Sedangkan dari beberapa penelitian lain yang dilakukan oleh (Puspitawati et al., 2022), (Purwanto & Suratman, 2022), dan (Fitriani, 2023) mengungkapkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan terbukti memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia PT. Bank rakyat indonesia. Sebagai aset yang paling berharga, Bank BRI terus melakukan pengembangan di segala aspek, baik perencanaan, kepemimpinan dan pengembangan pegawai, pendidikan dan pelatihan, serta kesejahteraan pegawai.

#### 4.2. Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan Pada Bank BRI

Proses rekrutmen pada suatu perusahaan merupakan serangkaian tahapan atau langkah yang dirancang dan dilaksanakan untuk mencari, menarik, mengevaluasi dan memilih kandidat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Tujuan utama suatu perusahaan atau organisasi mengadakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk mencari karyawan yang kompeten agar dapat meningkatkan kualitas kinerja suatu perusahaan (Prasetya et al., 2018).

Kegiatan rekrutmen oleh Bank BRI dilakukan melalui beberapa tahap sesuai dengan perencanaan rekrutmen pada Bank BRI yang dikutip dari penelitian (Prasetya et al., 2018) yang berjudul "Metode Dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi Pt. Bank Rakyat Indonesia

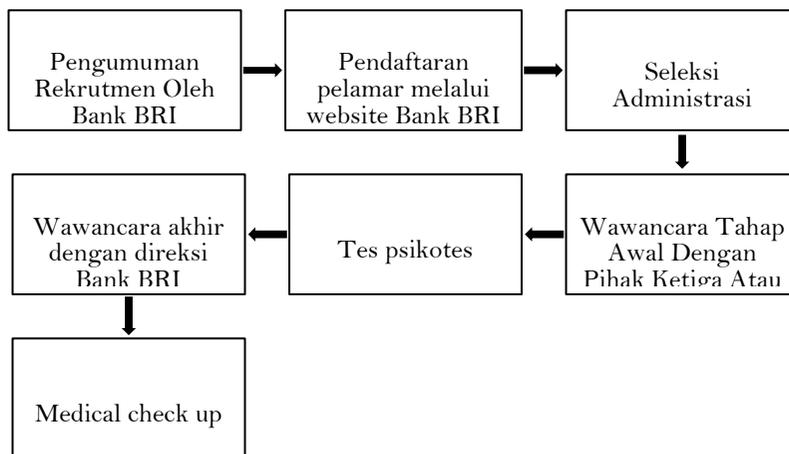
(Persero) Tbk“. Dalam penelitian tersebut selama melakukan rekrutmen menggunakan metode rekrutmen eksternal melalui sistem online untuk memberikan informasi kepada publik tentang adanya lowongan dan memanfaatkan aplikasi yang dibuat oleh karyawan. Untuk alternatif rekrutmen Bank BRI menggunakan tenaga outsourcing untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu dengan waktu kerja sementara maupun karyawan tetap. Perencanaan rekrutmen pada Bank BRI melalui beberapa tahap berikut ini:

1. Pelaporan kepada HRD bagian penyeleksi oleh bidang yang membutuhkan karyawan, beserta jumlah karyawan yang dibutuhkan.
2. Pembuatan laporan oleh bidang SDM mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan dan kualifikasi yang ditentukan.
3. Apabila laporan telah disetujui oleh direksi, maka bidang SDM dapat memasang iklan lowongan di internet atau koran.
4. pengisian lampiran formulir oleh para pendaftar yang kemudian diseleksi oleh pihak SDM dan kandidat yang terpilih bisa mengikuti seleksi interview.

Proses seleksi pada Bank BRI dilakukan dengan dua metode yaitu:

1. Metode seleksi administrasi, yaitu serangkaian tes teori yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilamar.
2. Metode seleksi manajemen, yaitu tes wawancara yang dilakukan kandidat apabila lulus tes administrasi.

Sedangkan alur prosedur penerimaan di dalam Bank BRI adalah:



**Gambar 3.** Alur Prosedur Penerimaan Di Dalam Bank BRI

(data diolah peneliti, 21 Mei 2024)

1. Tahap pertama dilakukan dengan proses pengumuman rekrutmen pegawai yang dibutuhkan Bank BRI
2. Pendaftaran pelamar melalui website Bank BRI, yaitu e-recruitment.bri.co.id
3. Seleksi Administrasi yang berupa kelengkapan berkas. Seleksi berkas meliputi (Ekasari, 2020):
  - Surat lamaran
  - Daftar riwayat hidup (curriculum Vitae)

- Ijazah pendidikan terakhir
  - Transkrip nilai
  - Copy kartu identitas
  - Pas foto
4. Wawancara tahap awal dengan pihak ketiga atau tenaga ahli tentang riwayat pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman organisasi hingga pengukuran tinggi badan.
  5. Tes psikotes berupa logika penalaran dan draw test.
  6. Wawancara akhir dengan direksi Bank BRI
  7. Medical check up yang meliputi, tidak buta warna, tidak memiliki riwayat penyakit kronis yang bisa menghambat pekerjaan, tidak memiliki riwayat narkoba.

Setelah seluruh rangkaian prosedur sudah dijalankan, pihak yang bertugas untuk memutuskan apakah pegawai tersebut pantas untuk diterima adalah direksi dan HRD yang berdasarkan dari hasil laporan tes yang diberikan.

Dari beberapa rangkaian seleksi dan rekrutmen yang telah dilaksanakan, maka Bank BRI berhasil menarik individu-individu terbaik dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri perbankan. Dengan demikian, mereka memiliki tim yang terdiri dari tenaga kerja berkualitas tinggi yang mampu memberikan layanan unggul kepada nasabah. Dengan memiliki tim yang terdiri dari individu yang berkualitas dan terus berkembang, Bank BRI mampu memberikan layanan perbankan yang lebih baik kepada nasabahnya. Karyawan yang terlatih dengan baik mampu memberikan solusi yang tepat dan memberikan pengalaman nasabah yang memuaskan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas nasabah dan reputasi Bank BRI di masyarakat luas.

Selain itu, rekrutmen yang efektif juga memungkinkan Bank BRI untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tren industri. Dengan merekrut individu yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang inovasi teknologi dan kebutuhan nasabah modern, Bank BRI dapat terus mengembangkan produk dan layanan perbankan yang relevan dan kompetitif.

Jadi, pengadaan rekrutmen oleh Bank BRI tidak hanya tentang memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga tentang investasi jangka panjang dalam kualitas layanan perbankan. Dengan merekrut dan mengembangkan individu terbaik, Bank BRI dapat memastikan bahwa mereka tetap menjadi pemimpin dalam industri perbankan, sambil terus memberikan nilai tambah kepada nasabah dan masyarakat secara keseluruhan.

## V. Kesimpulan dan Rekomendasi

### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini telah menelaah pola rekrutmen dari Bank BRI dalam meningkatkan kualitas layanan perbankan. Proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh Bank BRI merupakan salah satu upaya yang dilakukan sebagai strategi dalam merencanakan SDM yang berkualitas. Dalam proses rekrutmen, Bank BRI tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis karyawan saja, tetapi juga nilai-nilai inti yang selaras dengan misi dan visi perusahaan, seperti integritas, dedikasi, dan kepedulian terhadap nasabah. Dari rangkaian seleksi dan rekrutmen yang telah dilaksanakan tersebut, maka Bank BRI berhasil menarik individu-individu terbaik dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri perbankan.

Kegiatan rekrutmen oleh Bank BRI dilakukan melalui beberapa tahap, seperti Pelaporan

kepada HRD bagian penyeleksi, Pembuatan laporan mengenai jumlah karyawan yang diperlukan dan ketentuan kualifikasi oleh bidang SDM, Memasang informasi lowongan kepada publik setelah mendapat persetujuan dari direksi, dan tahapan terakhir adalah pengisian formulir pendaftaran oleh pendaftar hingga proses interview kepada kandidat terpilih. Selain itu, Bank BRI juga menggunakan metode rekrutmen eksternal melalui sistem online untuk memberikan informasi kepada publik. Dalam beberapa penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan terbukti memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia PT. Bank rakyat indonesia.

## 5.2. Rekomendasi

Proses perekrutan karyawan pada Bank BRI adalah salah satu aspek kunci dalam membangun keunggulan kompetitif pada perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan kualitas dari suatu perusahaan khususnya Bank BRI, maka diperlukan strategi-strategi ketika perekrutan untuk memperoleh SDM yang unggul. Rekomendasi strategi rekrutmen dari peneliti adalah:

Pertama, Manajemen Bank BRI harus mampu mengadopsi pendekatan SDM yang berbasis keterampilan dan kepemimpinan. Hal ini penting diterapkan, mengingat tantangan layanan perbankan yang saat ini telah menghadapi Era IoT dan Artificial Intelligent.

Kedua, Bank BRI wajib menerapkan berbagai teknologi dan memanfaatkan platform digital dengan tetap mempertimbangkan ketersediaan SDM dan Skill SDM supaya perubahan teknologi dan kualitas SDM dapat berjalan secara harmonis.

Ketiga, Melakukan analisis jabatan (job analysis) mendalam untuk mengidentifikasi KSA (Knowledge, Skills, and Abilities) yang dibutuhkan setiap posisi di Bank BRI. Hal tersebut dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti supervisor, karyawan, dan sebagainya dalam proses analisis jabatan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang KSA yang dibutuhkan dan juga mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi KSA yang dibutuhkan di masa depan, seperti tren industri, perkembangan teknologi, dan strategi bisnis Bank BRI.

## Daftar Pustaka

- Ali, A. (2023, Juli 5). Nasabah Prioritas Bank BRI Kehilangan Rp 1,4 Miliar Akibat Phising, Sambangi Polda Jatim. Dipetik April 28, 2024, dari [www.beritasatu.com: https://www.beritasatu.com/ekonomi/1055579/nasabah-prioritas-bank-bri-kehilangan-rp-14-miliar-akibat-phising-sambangi-polda-jatim/2](https://www.beritasatu.com/ekonomi/1055579/nasabah-prioritas-bank-bri-kehilangan-rp-14-miliar-akibat-phising-sambangi-polda-jatim/2)
- Annur, C. M. (2024, Januari 29). 10 Negara dengan Proyeksi Tingkat Pengangguran Tertinggi menurut IMF (2024). Dipetik April 26, 2024, dari [databoks.katadata.co.id: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/01/29/10-negara-dengan-proyeksi-pengangguran-tertinggi-2024-ada-indonesia#:~:text=International%20Monetary%20Fund%20\(IMF\)%20memproyeksikan,di%20urutan%20ke%2D59%20dunia](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/01/29/10-negara-dengan-proyeksi-pengangguran-tertinggi-2024-ada-indonesia#:~:text=International%20Monetary%20Fund%20(IMF)%20memproyeksikan,di%20urutan%20ke%2D59%20dunia)
- bri.co.id. (t.thn.). Informasi Perusahaan. Dipetik April 27, 2024, dari <https://bri.co.id/info-perusahaan>
- developers.bri.co.id. (t.thn.). 9 Tantangan Perbankan di Era Digital dan Cara BRI API Meresponnya. Dipetik April 27, 2024, dari [developers.bri.co.id: https://developers.bri.co.id](https://developers.bri.co.id)

- <https://developers.bri.co.id/id/news/9-tantangan-perbankan-di-era-digital-dan-cara-briapi-meresponnya>
- Kerjoo. (2022, September 5). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan. Dipetik April 30, 2024, dari kerjoo.com: <https://kerjoo.com/blog/sumber-daya-manusia/>
- Khadafi, M. (2024, Februari 27). Daftar 10 Bank Terbesar di Indonesia Terbaru, OCBC Pepet Permata. Dipetik April 27, 2024, dari [www.cnbcindonesia.com](http://www.cnbcindonesia.com): <https://www.cnbcindonesia.com/market/20240227135142-17-517963/daftar-10-bank-terbesar-di-indonesia-terbaru-ocbc-pepet-permata>
- kumparan.com. (2024, Februari 23). Bank BUMN Apa Saja? Ini Daftarnya di Indonesia. Dipetik April 27, 2024, dari kumparan.com: <https://kumparan.com/berita-bisnis/bank-bumn-apa-saja-ini-daftarnya-di-indonesia-22Dk8etQnhJ>
- Putri, A. M. (2023, Juli 14). Daftar Perusahaan dengan Pekerja Terbanyak, Ada Astra dan BRI. Dipetik April 27, 2024, dari [www.cnbcindonesia.com](http://www.cnbcindonesia.com): <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230714080636-128-454224/daftar-perusahaan-dengan-pekerja-terbanyak-ada-astra-dan-bri>
- Salim, M. P. (2022, November 29). PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Sejarah, Layanan, dan Anak Perusahaan. Dipetik Agustus 27, 2024, dari [www.liputan6.com](http://www.liputan6.com): <https://www.liputan6.com/hot/read/5139230/pt-bank-rakyat-indonesia-tbk-sejarah-layanan-dan-anak-perusahaan?page=3>
- Soemarsono. (2018, Oktober 9). SDM (Sumber Daya Manusia). Pilar Penting Atas Keberhasilan dan Kegagalan Organisasi. Dipetik April 26, 2024, dari [djjpb.kemenkeu.go.id](http://djjpb.kemenkeu.go.id): <https://djjpb.kemenkeu.go.id/kppn/palangkaraya/id/data-publikasi/berita-terbaru/2825-sdm-sumber-daya-manusia-pilar-penting-atas-keberhasilan-dan-kegagalan-organisasi.html>
- Vika. (2023, Juli 14). 10 Langkah Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif. Dipetik April 30, 2024, dari [hrpods.co.id](http://hrpods.co.id): <https://hrpods.co.id/recruitment-and-selection/10-strategi-rekrutmen-dan-seleksi-220627>
- Aprillia, A. R., Cahyono, D., & Nastiti, A. S. (2021). Systematic Literature Review (SLR): Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 1(1), 35–44. <https://doi.org/10.25047/asersi.v1i1.2681>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 153. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Chaniago, H. (2020). Analisis Kualitas Pelayanan , Kualitas Produk , dan Harga pada Loyalitas Konsumen Nano Store Analysis of Service Quality , Products Quality , and The Price on Nano Store Consumers ' Loy ... Available at <https://ijabo.a3i.or.id> Analisis Kualitas Pelayanan. *International Journal Administration, Business and Organization*, December 2020.
- Ekasari, R. (2020). PROBLEMATIKA REKRUTMEN PEGAWAI BANK BRI SYARIAH CABANG BENGKULU (Vol. 2507, Issue 1) [INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU 2020]. <http://repository.iainbengkulu.ac.id/id/eprint/6033>
- Faradannisa, M., & Supriyanto, A. (2022). Kepuasan Pelanggan Ditinjau dari Store Atmosphere, Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Etika Bisnis Islam. *Tawazun: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(1), 76–94.

- Febriana, N. I. (2016). Analisis Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. *An-Nisbah*, 03(01), 145–168.
- Firmansyah, D. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Fungsi dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis di Industri 4.0 Deri Firmansyah PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Fitriani, A. (2023). Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Melalui Pelatihan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia. Fokus: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang, September, 334–352. <https://jurnal.unka.ac.id/index.php/fisip/article/view/862/807>  
<https://jurnal.unka.ac.id/index.php/fisip/article/download/862/807>
- Harahap, A. H., & Amanah, D. (2019). Kajian Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Nasabah Perbankan di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 25(2), 160–172.
- Hasan, N. I. (2014). Pengantar Perbankan (Cetakan: P). Referensi (Gaung Persada Press Group).
- Hutabalian, Y. H., & Kalagi, J. S. (2015). Peran Customer Service Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Di Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Politeknik. *E-Journal "Acta Durma,"* IV(3), 1–10. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/7572/7125>
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 7(1), 61–80. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Lina, R. (2020). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Meilani, A., & Sugiarti, D. (2022). Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Nasabah Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 2501. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6586>
- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). Penggunaan Teknologi dalam Pengembangan SDM. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 1(5), 366–386. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v1i4.511>
- Prasetya, A. I., Cahyo, A. D., & Maula, A. (2018). METODE DAN PROSEDUR PELAKSANAAN REKRUTMEN SELEKSI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. *Competence : Journal of Management Studies*, 12(2), 90–107. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v12i2.4952>
- Purwanto, R. C., & Suratman, A. (2022). Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Melalui Metode E-Learning terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado. *Selekta Manajemen : Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(04), 254–266. <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Puspitawati, D., Laely, N., Sustiyatik, E., & Marwanto, I. H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Karir Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Pasar Baru Pare. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2), 231–248. <https://doi.org/10.30737/jimek.v5i2.4049>

- Selvias, M. C., Utari, S. T., Nurlina, S., & Putri, A. M. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 3377–3386.
- Setiani, B. (2013). KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROSES REKRUTMEN TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN. *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1), 41.
- Sholatiah, A., Lestari, R. P., & Komalasari, S. (2022). Teknik Dan Metode Rekrutmen Sebagai Penentu Hasil Kinerja Karyawan. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2). <https://doi.org/10.35908/jeg.v7i2.2092>
- Suryani, N. K., & FoEh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Pe)*. Nilacakra.
- Susan, E. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Tufa, N. (2018). Pentingnya Pengembangan SDM. *Iqtishodiyah : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*.
- Utama, D. B. (2022). OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA BANK BRI MELALUI BRI CORPORATE UNIVERSITY. In *Universitas Islam Indonesia (Issue 8.5.2017)*. Universitas Islam Indonesia.
- Wati, R., Apriandi, Wahyudi, & Komalasarri, S. (2023). Proses Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan. *Jurnal Niagawan*, 12(2), 57–64.
- Yullyanti, E. (2011). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai, 16(1996), 131–139. <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i3.615>