

Analisis Pengumuman Rekrutmen Dosen PTN CASN Kemendikbud 2024 dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Gita Irawanda¹⁾, Sri Astuti Nasir²⁾

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

e-mail: ¹gita.irawanda@unm.ac.id, ²sri.astuti.nasir@unm.ac.id

Article Information

Submit: 31-08-2025

Revised: 07-09-2025

Accepted: 16-09-2025

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengumuman seleksi CPNS dosen PTN tahun 2024 yang diterbitkan Kemendikbudristek melalui pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi dokumentasi, menggunakan data utama berupa dokumen resmi seleksi, surat edaran BKN, dan pemberitaan daring. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus analisis terhadap dokumen pengumuman sebagai representasi praktik MSDM sektor publik, bukan hanya sebagai informasi administratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun struktur pengumuman sudah sistematis dengan rincian formasi, jadwal, dan persyaratan, namun belum sepenuhnya mencerminkan prinsip MSDM, khususnya transparansi indikator seleksi kualitatif (*wawancara*, *microteaching*) serta mekanisme pembaruan informasi yang adaptif. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian MSDM dengan menempatkan pengumuman rekrutmen sebagai instrumen komunikasi strategis yang menentukan kualitas proses seleksi. Secara praktis, temuan ini memberikan rekomendasi perlunya standarisasi format pengumuman, penguatan sistem informasi seleksi, serta penyelarasan persyaratan kompetensi dengan kebutuhan tridharma PTN. Temuan hasil kajian diharapkan menjadi masukan kebijakan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas rekrutmen ASN di sektor pendidikan tinggi.

Kata kunci: Dosen PTN, Manajemen SDM, Pengumuman CASN, Rekrutmen ASN, Transparansi

Abstract

This study examines the 2024 CASN lecturer recruitment announcement issued by the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek) using a descriptive qualitative approach with document analysis, drawing on official announcements, BKN circulars, and relevant online sources. The novelty of this research lies in analyzing the announcement as a strategic HRM instrument rather than a mere administrative notice. Findings show that the document is systematically structured with clear details on positions, schedules, and requirements, yet lacks transparency in qualitative selection indicators (interviews, microteaching) and adaptive mechanisms for information updates. Theoretically, this study contributes by framing recruitment announcements as strategic communication tools in HRM. Practically, it recommends standardizing announcement formats, strengthening digital recruitment systems, and aligning competency requirements with academic needs. These insights provide policy implications for improving transparency, accountability, and effectiveness in lecturer recruitment.

Keywords: Public University Lecturers, Human Resource Management, CASN Recruitment, Civil Servant Selection, Transparency.

PENDAHULUAN

Pengadaan dosen di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui mekanisme seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) merupakan instrumen strategis pemerintah untuk menjawab kebutuhan tenaga pendidik profesional di pendidikan tinggi. Pada tahun 2024, Kemendikbudristek kembali membuka formasi CASN bagi dosen di berbagai PTN, dengan jumlah formasi yang cukup besar. Proses ini bukan hanya berfungsi untuk menambah jumlah tenaga pengajar, tetapi juga menjadi langkah penting dalam menjamin mutu sumber daya manusia yang menjalankan tridharma perguruan tinggi. Namun, dalam praktiknya masih muncul persoalan terkait efektivitas seleksi, transparansi informasi, dan kesesuaian kompetensi dosen dengan kebutuhan akademik.

Secara teoretis, rekrutmen merupakan fungsi strategis dalam manajemen sumber daya

manusia (MSDM) yang berperan penting menentukan kualitas organisasi. Rekrutmen yang efektif tidak hanya menarik pelamar, tetapi juga memastikan kecocokan kandidat dengan visi, nilai, dan kebutuhan institusi (Mondy & Noe, 2016). Pengumuman rekrutmen berfungsi sebagai media komunikasi awal yang menentukan persepsi publik terhadap kredibilitas organisasi. Menurut Dessler (2020), pengumuman yang jelas dan transparan meningkatkan peluang menjaring kandidat unggul. Dalam konteks sektor publik, prinsip sistem merit dan good governance menjadi dasar pelaksanaan rekrutmen, sebagaimana ditegaskan dalam UU No. 5 Tahun 2014, PP No. 17 Tahun 2020, dan dokumen UNDP (1997). Prinsip tersebut menekankan akuntabilitas, transparansi, dan kesesuaian kompetensi.

Meskipun regulasi sudah menegaskan pentingnya merit system, dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan. Laporan Ditjen Dikti (2023) menyoroti ketimpangan rasio dosen–mahasiswa dan keterbatasan kualifikasi dosen senior. Penelitian sebelumnya (Lubis et al., 2024; Pane, 2022; Melvin et al., 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan rekrutmen dipengaruhi oleh transparansi pengumuman, kejelasan persyaratan, serta keterpaduan sistem informasi. Namun, pada rekrutmen CASN dosen masih ditemukan kelemahan, seperti ketiadaan penjelasan detail indikator seleksi kualitatif (wawancara, microteaching) dan keterbatasan sistem informasi adaptif. Kondisi ini memperlihatkan adanya gap antara regulasi normatif dengan implementasi praktis dalam manajemen rekrutmen dosen PTN.

Berdasarkan fenomena, teori, dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis struktur dan isi pengumuman rekrutmen dosen PTN CASN tahun 2024 yang diterbitkan Kemendikbudristek. Analisis difokuskan pada sejauh mana pengumuman tersebut mencerminkan prinsip-prinsip MSDM, khususnya terkait transparansi, kejelasan jadwal, persyaratan, serta kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan tridharma perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi dokumentasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai makna, konteks, dan implikasi dari dokumen pengumuman seleksi CASN dosen PTN tahun 2024. Pendekatan ini dianggap paling relevan untuk menganalisis teks kebijakan dan dokumen resmi, karena fokus utamanya bukan pada pengukuran kuantitatif, melainkan pada interpretasi isi dan keterkaitannya dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Sumber data utama penelitian ini berupa dokumen resmi dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), khususnya pengumuman rekrutmen CASN tahun 2024. Data pendukung diperoleh dari Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara (BKN), kebijakan terkait dari Kementerian PAN-RB, serta pemberitaan daring yang relevan.

Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tiga tahap, yaitu: (1) identifikasi dan kategorisasi informasi kunci dalam dokumen (struktur, jadwal, persyaratan, indikator seleksi); (2) interpretasi data berdasarkan kerangka MSDM, khususnya prinsip transparansi, akuntabilitas, dan merit system; serta (3) penarikan kesimpulan mengenai kesesuaian dokumen dengan prinsip MSDM strategis.

Untuk menjaga validitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dengan cara membandingkan isi dokumen resmi Kemendikbudristek dengan Surat Edaran BKN, kebijakan pendukung, serta laporan berita daring dari media terpercaya. Selain itu, dilakukan peer debriefing dengan pakar MSDM pendidikan untuk menguji konsistensi interpretasi hasil analisis. Penggunaan teknik ini bertujuan memastikan temuan penelitian tidak hanya subjektif, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Dengan demikian, metode studi dokumentasi kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi keterpaduan antara regulasi, praktik administrasi, dan prinsip MSDM, serta mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kualitas dokumen pengumuman

rekrutmen dosen CASN tahun 2024.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kualitas dan kecermatan dokumen pengumuman seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) formasi dosen pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tahun 2024 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Analisis dilakukan terhadap isi dokumen resmi seleksi CPNS Kemendikbudristek, serta diperkuat dengan dokumen dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan informasi tambahan dari media daring terpercaya. Temuan penelitian dikelompokkan ke dalam lima fokus utama berikut:

1. Struktur dan Format Dokumen Pengumuman

Dokumen pengumuman secara eksplisit merujuk pada regulasi nasional, termasuk UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, dan PermenPAN-RB No. 27 Tahun 2021. Regulasi tersebut menegaskan pentingnya sistem merit, yakni seleksi berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dalam praktiknya, pengumuman sudah menyajikan formasi jabatan, uraian tugas, serta syarat administrasi seperti IPK minimal dan linieritas bidang studi. Namun, hasil analisis memperlihatkan bahwa prinsip merit belum sepenuhnya tercermin, karena indikator seleksi kualitatif (wawancara, *microteaching*) hanya disebutkan tanpa penjelasan detail mengenai parameter penilaian maupun bobot skor. Hal ini menimbulkan kesan bahwa regulasi merit *system* belum sepenuhnya terimplementasi dalam pengumuman.

2. Kebutuhan SDM Akademik

Pengumuman menunjukkan bahwa dari total 12.843 formasi CPNS di bawah Kemendikbudristek, 10.395 formasi diperuntukkan bagi dosen. Angka ini menegaskan bahwa pemenuhan tenaga pendidik menjadi prioritas utama dalam rekrutmen ASN tahun 2024. Namun, pengumuman tidak memberikan distribusi rinci mengenai bidang keilmuan maupun strategi penempatan dosen antar-PTN. Ketiadaan informasi ini berimplikasi pada potensi ketidaksesuaian antara kompetensi pelamar dengan kebutuhan riil perguruan tinggi, terutama di bidang-bidang strategis yang kekurangan dosen senior dengan jabatan fungsional tertentu. Persyaratan administratif juga lebih menekankan pada aspek formal, sementara kompetensi tridharma perguruan tinggi seperti rekam jejak penelitian, publikasi, maupun pengalaman mengajar belum dijadikan indikator seleksi eksplisit.

3. Jadwal dan Tahapan Seleksi

Dokumen menyajikan jadwal seleksi secara rinci, mulai dari tahap pengumuman (30 Agustus–13 September 2024) hingga penetapan NIP (23 Maret 2025). Detail tahapan ini mencerminkan perencanaan operasional yang matang. Namun, fleksibilitas perubahan jadwal yang hanya dicantumkan secara normatif tanpa mekanisme pemberitahuan adaptif daring menimbulkan risiko keterlambatan informasi bagi pelamar. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem informasi seleksi belum sepenuhnya responsif terhadap dinamika pelaksanaan di lapangan.

4. Metode Seleksi dan Teknik Penilaian

Proses seleksi dibagi menjadi dua tahap utama, yaitu Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dengan *Computer Assisted Test* (CAT) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang mencakup wawancara, *microteaching*, serta CAT tambahan untuk bidang tertentu. Meski metode ini sejalan dengan prinsip obyektivitas seleksi, pengumuman kurang menjelaskan bobot masing-masing komponen SKB. Hal ini berpotensi menimbulkan ambiguitas dalam pengambilan keputusan kelulusan, sekaligus mengurangi transparansi proses seleksi.

5. Alokasi Formasi dan Implikasi terhadap SDM Akademik

Besarnya alokasi formasi dosen (10.395) dalam CASN 2024 mencerminkan arah kebijakan pemerintah untuk memperkuat kapasitas akademik PTN. Namun, absennya indikator

kompetensi tridharma dan mekanisme penilaian kualitatif menimbulkan risiko bahwa rekrutmen lebih berorientasi pada pemenuhan jumlah, bukan kualitas. Selain itu, lemahnya sistem penyampaian informasi adaptif dapat memengaruhi persepsi publik terhadap transparansi dan akuntabilitas proses seleksi. Jika tidak segera diperbaiki, kondisi ini berpotensi menghambat tujuan strategis pemerintah dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan tinggi.

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk menafsirkan makna dari temuan dokumen pengumuman seleksi CASN dosen tahun 2024 dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam hal transparansi, objektivitas, kesesuaian kualifikasi, dan efektivitas proses seleksi di sektor pendidikan tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengumuman seleksi CASN dosen PTN tahun 2024 telah disusun dengan struktur yang rapi dan mencakup aspek regulasi, formasi jabatan, persyaratan, serta jadwal seleksi. Namun, temuan analisis juga memperlihatkan adanya kesenjangan antara regulasi normatif dan implementasi praktis. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), pengumuman rekrutmen seharusnya berfungsi sebagai instrumen komunikasi strategis (Armstrong, 2014), bukan sekadar informasi administratif.

1. Struktur Dokumen dan Representasi Transparansi Institusi

Secara regulatif, pengumuman sudah merujuk pada UU ASN No. 5/2014 dan PP No. 17/2020 yang menekankan sistem merit. Namun, indikator seleksi kualitatif (wawancara, microteaching) tidak dijelaskan rinci sehingga prinsip transparansi belum sepenuhnya terwujud. Menurut Dessler (2020), kejelasan indikator seleksi merupakan kunci dalam rekrutmen berbasis kompetensi. Kondisi ini sejalan dengan studi internasional yang menegaskan pentingnya transparansi. Misalnya, penelitian di Norwegia menunjukkan bahwa rendahnya keterbukaan dan transparansi dalam rekrutmen akademik dapat merugikan kelompok tertentu, termasuk perempuan (Moratti, 2020). Demikian pula, studi di Mesir menemukan bahwa pengumuman dan kriteria seleksi yang kurang jelas mengurangi kepercayaan pelamar terhadap institusi pendidikan tinggi (Talaat et al., 2023).

2. Kebutuhan SDM Akademik dan Person-Job Fit

Alokasi 10.395 formasi dosen menunjukkan komitmen pemerintah menjawab kebutuhan tenaga pendidik. Namun, ketiadaan distribusi bidang keilmuan maupun indikator tridharma menimbulkan risiko terjadinya person-job mismatch (Kristof-Brown et al., 2005). Studi internasional menguatkan hal ini. Penelitian di Spanyol mengungkapkan bahwa akademisi cenderung menginginkan sistem rekrutmen dan promosi yang benar-benar mencerminkan meritokrasi serta kejelasan kriteria seleksi (Sanz-Menéndez & Cruz-Castro, 2018). Sementara itu, penelitian di Finlandia menyoroti bahwa meski universitas telah beralih menuju praktik HRM yang lebih strategis, masih ada warisan praktik legal-formal yang membatasi fleksibilitas rekrutmen dosen (Siekkinen, Pekkola, & Kivistö, 2016).

3. Jadwal Selesai dan Akuntabilitas Informasi

Pengumuman CASN menyajikan jadwal seleksi secara rinci, namun tanpa mekanisme pembaruan adaptif daring. Hal ini mengurangi akuntabilitas informasi. Robbins & Coulter (2016) menegaskan bahwa kejelasan dan konsistensi informasi merupakan fondasi membangun kepercayaan publik. Hasil serupa ditemukan di Pakistan, di mana fakultas menilai prosedur seleksi sering tidak memiliki *face validity* dan tidak sepenuhnya adil (Nabi et al., 2018). Dengan demikian, meski jadwal seleksi tampak terstruktur, tanpa sistem informasi yang responsif, akuntabilitas tetap dipertanyakan.

4. Mekanisme Seleksi dan Transparansi Penilaian

Penggunaan CAT dalam SKD dan SKB sejalan dengan prinsip obyektivitas seleksi modern. Namun, ketiadaan bobot penilaian yang jelas pada aspek wawancara dan microteaching

berpotensi menimbulkan ambiguitas. Studi internasional mendukung pentingnya transparansi ini. Di Kenya, Mugambi & Omuya (2023) menegaskan bahwa efektivitas rekrutmen dan seleksi dosen publik sangat bergantung pada kejelasan kriteria dan mekanisme seleksi yang objektif. Selain itu, dalam konteks rekrutmen digital, penelitian terbaru menekankan bahwa persepsi keadilan prosedural dalam e-recruitment sangat memengaruhi niat kandidat melamar (Pietrantonio & Mariani, 2024).

5. Implikasi Strategis terhadap Kualitas SDM Akademik

Penambahan formasi dosen yang signifikan mencerminkan komitmen pemerintah terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan pendidikan tinggi. Dalam teori MSDM strategis, ini merupakan implementasi dari *manpower planning*, yaitu upaya merancang dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis kebutuhan masa depan (Mathis et al., 2017). Namun, jika proses seleksi tidak mencerminkan standar kualitas akademik secara menyeluruh, maka peningkatan kuantitas dosen tidak akan selaras dengan peningkatan mutu institusi.

Lebih jauh lagi, ketidakkonsistenan informasi antara dokumen pengumuman, situs resmi, dan kanal informasi lainnya memperlihatkan adanya fragmentasi informasi yang dapat mengganggu kesiapan administratif dan psikologis pelamar. Menurut Kristof-Brown et al. (2005), kegagalan menciptakan *person-organization fit* dalam proses seleksi dapat berdampak buruk terhadap retensi, motivasi, dan integrasi individu ke dalam lingkungan kerja akademik.

Penambahan formasi dosen secara kuantitatif mencerminkan perencanaan kebutuhan tenaga pendidik (*manpower planning*). Namun, tanpa indikator kompetensi tridharma yang jelas, ada risiko peningkatan kuantitas tidak diikuti kualitas. Secara global, praktik rekrutmen di banyak negara mulai mengintegrasikan kompetensi abad ke-21 seperti literasi digital, pedagogi inovatif, dan kolaborasi internasional (Siekkinen et al., 2016; Pietrantonio & Mariani, 2024). Oleh karena itu, Indonesia perlu memperkuat pendekatan strategis dalam rekrutmen dosen agar sejalan dengan praktik internasional.

KESIMPULAN

Hasil analisis terhadap pengumuman seleksi CASN dosen PTN tahun 2024 menunjukkan bahwa dokumen telah disusun secara sistematis, mencakup informasi formasi, jadwal, serta persyaratan administratif. Hal ini mencerminkan perbaikan dalam tata kelola seleksi dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, dari perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), terdapat beberapa kelemahan mendasar: (1) ketiadaan indikator penilaian yang rinci pada seleksi kualitatif seperti wawancara dan *microteaching*; (2) belum adanya mekanisme pembaruan informasi adaptif secara daring; dan (3) persyaratan kompetensi yang masih berorientasi administratif tanpa menekankan tridharma perguruan tinggi.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian MSDM sektor publik dengan menegaskan bahwa dokumen pengumuman rekrutmen merupakan instrumen komunikasi strategis yang memengaruhi transparansi, kredibilitas, dan kualitas seleksi. Secara praktis, penelitian ini menekankan perlunya standarisasi format pengumuman, penguatan sistem informasi digital yang adaptif, serta integrasi persyaratan kompetensi dosen dengan kebutuhan akademik dan tuntutan global.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah fokus analisis hanya pada dokumen pengumuman resmi, tanpa menelaah implementasi seleksi di lapangan atau pengalaman peserta. Keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang dapat mengeksplorasi efektivitas seleksi secara empiris, melakukan perbandingan antar-tahun atau antar-kementerian, serta mengkaji dampak rekrutmen terhadap kualitas tenaga dosen di PTN.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat menjadi

masukannya bagi pemangku kepentingan maupun peneliti selanjutnya, yaitu: 1) bagi Kemendikbudristek dan BKN, diperlukan kejelasan indikator penilaian seleksi kualitatif, khususnya terkait wawancara dan microteaching. Kejelasan ini penting agar peserta memiliki gambaran yang transparan mengenai standar kompetensi yang diharapkan, sekaligus memperkuat penerapan prinsip merit system; 2) pengelola seleksi perlu mengembangkan sistem informasi digital yang lebih responsif dan real-time. Sistem ini akan memastikan bahwa perubahan jadwal maupun prosedur seleksi dapat segera diketahui peserta, sehingga mengurangi risiko keterlambatan informasi dan meningkatkan akuntabilitas proses rekrutmen; 3) dalam perumusan kebijakan rekrutmen ke depan, persyaratan kompetensi dosen sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek administratif seperti IPK atau linieritas bidang studi. Kompetensi abad ke-21, termasuk literasi digital, rekam jejak penelitian, kemampuan kolaborasi internasional, serta keterampilan pedagogis inovatif, perlu diintegrasikan untuk menjawab tantangan global pendidikan tinggi; serta 4) bagi penelitian lanjutan, penting untuk memperluas fokus kajian pada implementasi seleksi di lapangan, termasuk pengalaman peserta, efektivitas metode penilaian, serta konsistensi penerapan prinsip good governance. Studi perbandingan antar-tahun atau antar-kementerian juga dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai pola rekrutmen ASN di Indonesia. Selain itu, membandingkan praktik rekrutmen dosen di Indonesia dengan praktik internasional akan memperkaya perspektif mengenai bagaimana prinsip merit system dapat diadaptasi dalam konteks global.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2017). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
https://opac.lib.inaba.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1323&keywords=
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Arfin, A. L. (2022). Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Untuk Mendapatkan SDM Unggul. *Efektor*, 9(2), 272–285.
<https://doi.org/10.29407/e.v9i2.17651>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
<https://psycnet.apa.org/record/2005-05063-001>
- Lubis, M. T. P., Handayani, U. T., Aganta, N. T., Dalimunthe, R. F., & Lumbanraja, P. (2024). Analisis Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia: Tantangan dan Peluang di Era Digital. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(4), 446–454.
<https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.399>
- Melvin, I., Sukandar, Muhammad Syarif, & Ramandha Rudwi Hantoro. (2024). Analisis Rekrutmen dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar pada LKP Khan Fadhilah.

- TANJAK: Journal of Education and Teaching, 5(2), 100–108.
<https://doi.org/10.35961/tanjak.v5i2.1739>
- Moratti, S. (2020). Do Low-Openness, Low-Transparency Procedures in Academic Hiring Disadvantage Women? Social Sciences, 9(6), 89.
<https://doi.org/10.3390/socsci9060089>
- Mugambi, F. N., & Omuya, J. (2023). Effect of Recruitment and Selection on Employee's Performance in Public Universities in Meru County, Kenya. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23(22), 122-137.
<https://doi.org/10.9734/ajeaba/2023/v23i221141>
- Nabi, G., Wei, S., Zhao, S., & Shabbir, M. (2018). Selection Procedures, Face Validity and Fairness in Higher Academic Institutions of Pakistan. Journal of Management Research, 7(1). <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i1.6964>
- Pane, H. T. (2022). Tantangan Rekrutmen Dosen PTN: Analisis Merit System dalam ASN. Jurnal Manajemen Pendidikan, 7(2), 99–112. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.399>
- Piccolo, E. L., Petruziello, G., Chiesa, R., Pietrantonio, L., & Mariani, M. G. (2024). Fairness in E-Recruitment: Examining Procedural Justice Perceptions and Job Seekers' Intentions. Sustainability, 16(18), 8124. <https://doi.org/10.3390/su16188124>
- Sanz-Menéndez, L., & Cruz-Castro, L. (2018). University academics' preferences for hiring and promotion systems. European Journal of Higher Education, 9(2), 153-171.
<https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1515029>
- Siekkinen, T., Pekkola, E., & Kivistö, J. (2016). Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM? Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 2016(2-3).
<https://doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>
- Talaat, W., Amin, M. A., Bassiouny, M. R., et al. (2023). A call to enhance transparency among Egyptian medical schools. BMC Medical Education, 23, 489.
<https://doi.org/10.1186/s12909-023-04464-1>
- UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document.