

Recruitment And Selection Procedures For Non-Executive Employees PT Nusantara Medika Utama

(Prosedur Rekrutmen Dan Seleksi Pekerja Non-Calon Pimpinan PT Nusantara Medika Utama)

Salsabila Diar Kirani, Sulastri Irbayuni

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

e-mail: 21012010050@student.upnjatim.ac.id

Abstract - In achieving the vision and mission of an organization, human resources are needed who have the capacity and quality that are in accordance with the needs. PT. Nusantara Medika Utama is one of the health facility management companies in Central Java and East Java which includes several hospital facilities, treatment clinics, ERs, and aesthetics. This activity focuses on the recruitment and selection procedures for non-leadership candidates at PT Nusantara Medika Utama. The implementation of the activity aims to evaluate practical steps in the recruitment and selection process for workers for the non-leadership candidate category. The impact of the implementation of the activity is expected to maximize the acquisition of human resources that are in accordance with the company's needs. Based on the results of the implementation of this activity, it can be seen that the procedures carried out by PT. Nusantara Medika Utama in recruiting new workers consist of several stages. The first stage is Pre-Recruitment in the form of identifying worker needs, the process of accepting applications and administrative selection, Academic Potential Tests, Psychological Tests, Interviews and Health Tests, to signing work contracts. Several suggestions have been submitted to improve the efficiency and effectiveness of the implementation of the recruitment process.

Keywords: Recruitment, Selection, Non-Executive Employees, PT Nusantara Medika Utama

Abstrak - Dalam mencapai visi misi suatu organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan. PT. Nusantara Medika Utama adalah salah satu perusahaan pengelola fasilitas kesehatan di Jawa Tengah dan Jawa Timur yang meliputi beberapa fasilitas rumah sakit, klinik perawatan, IGD, dan estetika. Kegiatan ini berfokus pada prosedur rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan di PT Nusantara Medika Utama. Pelaksanaan kegiatan bertujuan untuk mengevaluasi langkah-langkah praktis dalam proses rekrutmen dan seleksi pekerja untuk kategori non-calon pimpinan. Dampak pelaksanaan kegiatan nantinya diharapkan dapat memaksimalkan perolehan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan ini dapat diketahui bahwa prosedur yang dilakukan oleh PT. Nusantara Medika Utama dalam melakukan rekrutmen untuk pekerja baru terdiri dari beberapa tahap. Tahap pertama yaitu Pre-Rekrutmen berupa identifikasi kebutuhan pekerja, proses penerimaan lamaran dan seleksi administrasi, Tes Potensi Akademik, Psikotes, Wawancara dan Tes Kesehatan, hingga penandatanganan kontrak kerja. Telah disampaikan beberapa saran untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan proses rekrutmen.

Kata Kunci: Rekrutmen, Seleksi, Pekerja Non-Calon Pimpinan, PT Nusantara Medika Utama

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah sistem perancangan dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan dan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi [1][2]. Dalam suatu organisasi, kebutuhan sumber daya manusia mengacu pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu beban kerja pada suatu sarana pelayanan. Untuk memenuhi kebutuhan SDM suatu organisasi, diperlukan kajian mengenai manajemen dan perencanaan sumber daya manusia yang tepat.

Menurut Tamsah dan Nurung [3] dalam Herdilah [4], manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi penerimaan, penggunaan, pengembangan, dan pemeliharaan SDM yang ada untuk mendukung kegiatan dalam suatu organisasi. Selain itu, Kaehler dan Grundei [5] menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan dalam penyediaan personel atau anggota organisasi yang sesuai sehingga mereka ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan porsi dan posisi yang dibutuhkan organisasi. Beberapa variabel

strategi yang harus diperhatikan dalam melakukan manajemen sumber daya manusia adalah cara yang dilakukan dalam pengadaan SDM, kualitas dan standard yang diterapkan untuk SDM dapat diterima, serta cara proses rekrutmen dan seleksi yang akan dilakukan.

PT Nusantara Medika Utama adalah salah satu anak usaha milik Pertamina IHC yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan. Perusahaan ini dalam kegiatan bisnisnya mengelola empat rumah sakit, satu klinik utama, enam klinik rawat inap pratama, sepuluh klinik rawat jalan pratama, tiga klinik kecantikan dan estetika di daerah Jawa Tengah dan Jawa Timur. Dalam memenuhi kebutuhan SDM dalam perusahaan, dilakukan serangkaian proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh PT Nusantara Medika Utama adalah untuk memperoleh pekerja non-calon pimpinan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan untuk menemukan SDM yang tepat, diperlukan prosedur rekrutmen dan seleksi yang sistematis dan berpedoman berkelanjutan. Prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai, tetapi juga untuk menghindari biaya tinggi yang diakibatkan oleh kesalahan dalam proses ini, seperti *turnover* yang tinggi, konflik internal, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, PT Nusantara Medika Utama merumuskan pelaksanaan praktis dengan tujuan memberikan arahan yang jelas dan terstruktur bagi seluruh unit kerja dalam melakukan rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan. Kegiatan pengabdian masyarakat ini berfokus pada prosedur rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan di PT Nusantara Medika Utama. Pelaksanaan kegiatan bertujuan mengevaluasi langkah-langkah praktis dalam proses rekrutmen dan seleksi pekerja untuk kategori non-calon pimpinan.

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan dilakukan dengan melakukan dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan dokumen-dokumen yang relevan. Dokumentasi merupakan data sekunder yang menunjang kegiatan kualitatif karena di dalamnya tersedia informasi detail tentang konteks dan proses yang sedang diteliti [6]. Dokumen yang dikumpulkan pada pelaksanaan

kegiatan ini meliputi dokumen analisis beban kerja, spesifikasi kebutuhan, laporan rekrutmen, dan dokumen kebijakan perusahaan terkait rekrutmen dan seleksi. Analisis dokumentasi membantu peneliti memahami struktur dan prosedur yang ada serta memberikan informasi awal yang mendalam tentang praktik rekrutmen di perusahaan. Wawancara dilakukan melalui kegiatan tanya jawab langsung dengan beberapa pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen. Narasumber dalam wawancara ini termasuk pejabat utama fungsi, manajer HRD, dan calon karyawan. Observasi langsung dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di PT Nusantara Medika Utama.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pelaksanaan Kegiatan

Melalui pelaksanaan dokumentasi, wawancara mendalam, dan observasi, proses dan prosedur rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan di PT Nusantara Medika Utama dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tahapan Pre-Rekrutmen

Pada tahap ini dilakukan identifikasi kebutuhan tenaga kerja. Pejabat utama dari fungsi terkait mengajukan permohonan rekrutmen atau formasi pekerja dengan melampirkan dokumen analisis beban kerja, analisis biaya dan justifikasi atau pembenaran yang mendukung, beserta spesifikasi kebutuhan yang relevan dengan posisi yang dibutuhkan. Permohonan ini harus disusun secara komprehensif, mencakup kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi khusus yang diperlukan. Setelah disusun, permohonan diajukan kepada Direktur PT Nusantara Medika Utama untuk mendapatkan persetujuan awal. Setelah diperoleh persetujuan awal, maka akan disusun iklan lowongan kerja dengan mencantumkan persyaratan sesuai dengan hasil identifikasi yang sudah disusun sebelumnya.

b. Seleksi Administrasi.

Berdasarkan hasil observasi, seleksi administrasi mencakup *screening* dokumen penting seperti ijazah, transkrip nilai, dan sertifikat kompetensi pelamar (Gambar 1). Dokumen-dokumen tersebut diperiksa dan divalidasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan persyaratan perusahaan. Menurut teori seleksi oleh Cascio [8], validasi dokumen dan kriteria seleksi yang ketat membantu memastikan bahwa hanya kandidat yang memenuhi syarat yang dapat melanjutkan ke

tahap berikutnya, sehingga meningkatkan efektivitas proses seleksi.



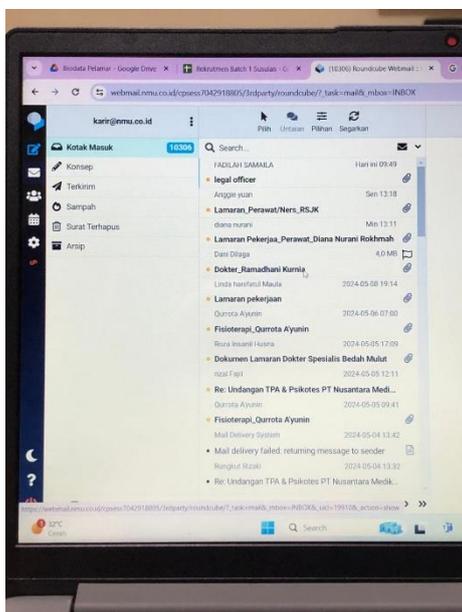
Gambar 1 (Kiri) Berkas lamaran dan *database* para pelamar pekerjaan dalam bentuk *hardfile*, (Kanan) Proses *input database* para pelamar pekerjaan PT. Nusantara Medika Utama ke dalam *spreadsheet*.

PT Nusantara Medika Utama telah menetapkan kriteria seleksi yang jelas dan ketat untuk memastikan bahwa hanya kandidat yang benar-benar memenuhi syarat yang dapat melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya. Standar persyaratan seleksi administrasi yang diterapkan oleh PT Nusantara Medika Utama dapat dilihat pada Tabel 1. Setelah dinyatakan lulus seleksi administrasi, maka tim rekrutmen perusahaan akan mengunduh data para pelamar kerja yang ada di *web* dan selanjutnya di-*upload* ke dalam *google drive* yang telah disediakan tim rekrutmen, berisi data pribadi dan dokumen pendukung milik pelamar pekerja dalam bentuk *soft file* (Gambar 2). Calon pekerja atau pelamar yang lolos tahap seleksi administrasi akan mengikuti tahapan selanjutnya yaitu Tes Potensi Akademik dan Psikotes.

Tabel 1 Standar Persyaratan Seleksi Administrasi PT Nusantara Medika Utama

Usia	Pendidikan Minimal	Akreditasi Perguruan Tinggi Minimal	IPK Minimal	Lain-lain
22 s/d 35 thn (kecuali Dokter Spesialis)	- Pendidikan Spesialis untuk Dokter Spesialis - S1 untuk Dokter, Dokter Gigi, Apoteker, Hukum dan Psikolog - D3 selain profesi diatas	B	- 2.75 dari skala 4.00 untuk lulusan PTN - 3.00 dari skala 4.00 untuk lulusan PTS	- STR Aktif (untuk tenaga Kesehatan) - Sertifikat Kompetensi (diutamakan)

Data Human Capital and General Affair PT Nusantara Medika Utama (2022)



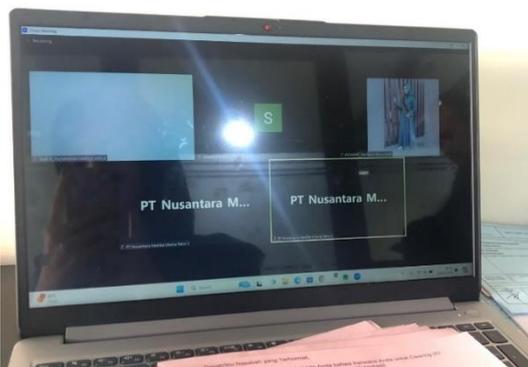
Gambar 2. Data Pelamar yang lulus seleksi administrasi.

dinyatakan lulus Tes Potensi Akademik dengan *passing grade* 70 (tujuh puluh). *Psikotest* menggunakan *Standard Progressive Matrices (SPPM) Test* yaitu salah satu bentuk psikotes untuk mengukur tingkat inteligensi calon pekerja. *Passing grade* untuk *psikotest* adalah hasil SPM mengindikasikan “Disarankan”.

Tes wawancara dilakukan oleh tim rekrutmen yang terdiri dari manajer departemen terkait dan staf SDM (Gambar 3). Wawancara bertujuan untuk menggali kompetensi teknis, komitmen, dan perilaku calon pekerja. Tujuan utama dari wawancara ini adalah untuk menggali lebih dalam tentang kompetensi teknis, komitmen, dan perilaku calon pekerja. Kompetensi teknis mencakup pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan posisi yang dilamar, yang dinilai melalui pertanyaan yang spesifik mengenai pengalaman kerja sebelumnya, proyek-proyek yang pernah ditangani, serta pemahaman kandidat terhadap bidang pekerjaan tersebut. Selain itu, wawancara ini juga bertujuan untuk mengevaluasi *soft skills* atau keterampilan non-teknis yang penting, seperti kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, pemecahan masalah, dan adaptabilitas.

c. Tes Potensi Akademik, Psikotest, Wawancara dan Kesehatan.

Tes Potensi Akademik dan *Psikotest* dilakukan untuk mengetahui potensi akademik dan kesesuaian profil calon pekerja dengan budaya kerja perusahaan. Calon pekerja



Gambar 3. Proses tes wawancara para pelamar kerja secara daring

Tes kesehatan dilakukan oleh calon peserta yang sudah lolos sampai tahap wawancara. Calon peserta akan melakukan *medical checkup* dengan surat pengantar di rumah sakit milik PT Nusantara Medika Utama. Tes kesehatan dilakukan setelah menandatangani surat perjanjian dan penyerahan deposit sebesar Rp. 500.000 yang akan dikembalikan setelah pengumuman akhir. Apabila calon pekerja mengundurkan diri maka uang deposit tidak akan dikembalikan. Untuk melewati tes kesehatan, peserta harus dinyatakan "Fit atau Fit dengan catatan". Target hasil akhir tes bisa dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Standar Penilaian Tes di PT Nusantara Medika Utama

Indikator	Target	Nilai	Passing Grade
TPA	100		70
Psikotest	5		3 (Disarankan)
Tes Wawancara	100		70
Tes Kesehatan	Fit		Fit dengan catatan

Data Human Capital and General Affair
PT Nusantara Medika Utama (2022)

d. Pengambilan Keputusan.

Hasil dari seleksi administrasi dan tes wawancara akan dievaluasi oleh VP Human Capital & General Affair. VP ini kemudian membuat memo rekomendasi kepada Direktur PT Nusantara Medika Utama. Direktur menyetujui hasil rekrutmen untuk dilanjutkan dengan proses penandatanganan perjanjian kerja. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara hati-hati untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih adalah yang terbaik dan paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori pengambilan keputusan oleh March dan Simon [9], yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang hati-hati dan berbasis data dapat meningkatkan kualitas hasil rekrutmen.

e. Tanda Tangan Kontrak

Pekerja Waktu Tertentu *On Project* di PT Nusantara Medika Utama memiliki hak dan kewajiban yang jelas. Mereka berhak mendapatkan upah bulanan, tunjangan seperti biaya perjalanan dinas, BPJS Kesehatan, dan BPJS Ketenagakerjaan. Di sisi lain, mereka wajib menaati peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Hak dan kewajiban ini dijelaskan dengan rinci dalam kontrak kerja yang ditandatangani oleh kedua belah pihak. Menurut teori kontrak psikologis oleh Rousseau [10], kejelasan hak dan kewajiban dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Pembahasan

Prosedur rekrutmen dan seleksi yang diterapkan oleh PT Nusantara Medika Utama menunjukkan upaya yang terstruktur dan sistematis untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Prosedur ini telah dirancang untuk memastikan transparansi, objektivitas, dan kesesuaian dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Komentar atas prosedur rekrutmen dan seleksi yang diuraikan dalam kegiatan ini juga dirancang untuk mendukung strategi jangka panjang PT Nusantara Medika Utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, diharapkan perusahaan dapat membangun tim kerja yang solid, berkinerja tinggi, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap visi dan misi perusahaan. Komentar hasil kegiatan dibedakan atas :

a. Kesesuaian dengan Teori

Prosedur rekrutmen dan seleksi yang diterapkan oleh PT Nusantara Medika Utama menunjukkan kesesuaian dengan teori-teori terkini tentang manajemen sumber daya manusia. Proses yang dimulai dengan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan diikuti dengan seleksi administrasi dan wawancara yang ketat, sesuai dengan teori rekrutmen dan seleksi oleh Schuler dan Jackson [11] serta Cascio [8]. Validasi dokumen dan kriteria seleksi yang ketat membantu memastikan bahwa hanya kandidat yang memenuhi syarat yang dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.

b. Efektivitas Proses

Efektivitas proses rekrutmen dan seleksi di PT Nusantara Medika Utama dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti kesesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dengan kandidat yang diterima, serta tingkat kepuasan dari manajer

dan departemen yang menerima pekerja baru. Berdasarkan wawancara dengan manajer HRD dan kepala departemen, prosedur ini telah membantu mereka dalam mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Tingkat retensi pekerja juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas proses ini.

c. **Tantangan yang Dihadapi**

Meskipun prosedur ini telah dirancang dengan baik, masih terdapat beberapa tantangan yang dihadapi oleh PT Nusantara Medika Utama. Salah satunya adalah keterbatasan waktu dalam melaksanakan setiap tahap seleksi, terutama saat terdapat kebutuhan mendesak untuk mengisi posisi tertentu. Selain itu, penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen masih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Tantangan lainnya adalah menemukan kandidat dengan kompetensi yang sangat spesifik sulit ditemukan di pasar tenaga kerja.

d. **Integrasi dengan Strategi SDM Jangka Panjang**

Prosedur rekrutmen dan seleksi yang efektif harus sejalan dengan strategi sumber daya manusia jangka panjang perusahaan. PT Nusantara Medika Utama dapat memastikan bahwa setiap langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja jangka panjang karyawan. Ini termasuk menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk karyawan baru agar mereka dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.

e. **Perbaikan yang Dapat Dilakukan**

Untuk meningkatkan proses rekrutmen dan seleksi, PT Nusantara Medika Utama dapat mempertimbangkan beberapa perbaikan, antara lain:

- Meningkatkan penggunaan teknologi informasi dalam proses rekrutmen. Sistem pelacakan pelamar (*applicant tracking system*) dan *platform* rekrutmen *online* dapat mempercepat dan mempermudah proses pencarian dan penyaringan kandidat. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan untuk menjangkau calon pelamar yang lebih luas.
- Mengadakan pelatihan berkala bagi tim rekrutmen. Pelatihan ini akan meningkatkan kemampuan dalam menilai dan memilih kandidat yang tepat. Selain itu, pelatihan ini juga akan memastikan bahwa

tim rekrutmen selalu *up-to-date* dengan tren dan praktik terbaik dalam rekrutmen dan seleksi.

- Menyediakan waktu yang cukup untuk setiap tahap seleksi. Dengan menyediakan waktu yang cukup, tim rekrutmen dapat memastikan bahwa setiap kandidat dinilai dengan cermat dan objektif. Ini juga akan mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.
- Mengembangkan strategi *branding* perusahaan. *Branding* perusahaan yang kuat dapat menarik lebih banyak kandidat berkualitas. PT Nusantara Medika Utama dapat meningkatkan upaya *branding* melalui media sosial, situs *web* perusahaan, dan kemitraan dengan lembaga pendidikan. *Branding* dapat dilakukan dengan memanfaatkan beberapa *platform* pencarian kerja seperti *Linkedin*, *Jobstreet*, *Linkedin*, *Instagram*, dan Iklan *Google*.

Pada akhirnya, keberhasilan dalam rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis PT Nusantara Medika Utama. Oleh karena itu, penerapan proses secara konsisten dan disiplin merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa perusahaan terus berkembang dan mampu bersaing di industri yang semakin kompetitif. Penting juga untuk memperhatikan umpan balik dari karyawan dan tim rekrutmen untuk terus memperbaiki proses ini. Dengan melakukan evaluasi berkala dan menyesuaikan prosedur berdasarkan umpan balik tersebut, PT Nusantara Medika Utama dapat memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan dinamika pasar tenaga kerja.

4. PENUTUP

Pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi pekerja non-calon pimpinan di PT Nusantara Medika Utama dirancang dengan sistematis dan terstruktur. Keseluruhan proses rekrutmen dan seleksi menunjukkan komitmen PT Nusantara Medika Utama dalam mendapatkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki karakter dan komitmen yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Beberapa saran telah disampaikan kepada PT Nusantara Medika Utama untuk dipertimbangkan sebagai langkah meningkatkan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. Dengan menerapkan saran-saran ini, PT Nusantara Medika Utama dapat lebih memastikan bahwa

proses rekrutmen dan seleksinya berjalan efisien, efektif, dan mampu menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan standar perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] H. Tinangon, C.Kojo & H. Tawas, "Perbandingan Kinerja Pegawai Tetap Dan Tidak Tetap Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* Vol. 7 No. 4 (2019): JE VOL 7 NO 4, 2019
- [2] U, Rahmah, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Education Research*, 1(3), Pages 226-236, 2020
- [3] H. Tamsah & J. Nurung, "Manajemen Sumber Daya Manusia," [10.31237/osf.io/yvpue](https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue), 2022
- [4] Herdilah, N. Aris Septiliani, L. Septimia, S. Rodiyah, Tadi, "Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global," *Jurnal Syntax Amiration* Volume 4, No. 1 Januari 2023
- [5] B. Kaehler & J. Grundei, "HR Governance: A Theoretical Introduction," Springer: Briefs In Business, 2019
- [6] G.A. Bowen, "Document Analysis as a Qualitative Research Method," *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. 2020
- [7] M.B. Miles, A.M. Huberman, & J. Saldaña, "Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook". 4th Editon. Sage Publications, 2019
- [8] W.F.Cascio, "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits".10th Edition. McGraw-Hill Education, 2021
- [9] G.March & H.A. Simon, H. A, "Organizations" 2nd Edition. Wiley, 2020
- [10] D.M. Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements," *Organizational Dynamics*, 24(1), 48-59, 2019
- [11] R.S. Schuler & S.E. Jackson, "Strategic Human Resource Management," Wiley: Encyclopedia of Management, 2019