

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset penting bagi suatu organisasi yang perlu dibina dan dikembangkan agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi keberlangsungan perusahaan. Kumpulan individu yang memiliki tujuan bersama akan membentuk satu kesatuan yang solid, sehingga mampu menciptakan sinergi dalam mencapai sasaran organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam mengelola berbagai aspek yang berkaitan dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer, serta tenaga kerja lainnya guna mendukung aktivitas organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lelo, 2024). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses yang mencakup penerapan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan, yang berperan penting dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, apabila sumber daya manusia dalam suatu organisasi dikelola dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan kegiatan usahanya secara optimal. (Purwanto et al., 2024).

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh peran dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas, dan hal ini tidak terlepas dari kontribusi sdm yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang cermat dalam proses rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Samsudin, dkk., (2024) tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk membangun sistem kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi melalui proses rekrutmen, seleksi, pemberian insentif, serta pengembangan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, MSDM juga berupaya menumbuhkan praktik manajemen yang berlandaskan komitmen tinggi dengan mengakui bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan yang berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan kerja sama.

Lebih lanjut, MSDM bertujuan untuk menjamin adanya kesetaraan kesempatan bagi seluruh karyawan, menilai serta memberikan penghargaan atas hasil kerja mereka, serta menjaga kesejahteraan fisik dan mental pegawai. Terakhir, MSDM juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang humanis, harmonis, dan produktif antara manajemen dan karyawan (Samsudin dkk., 2024).

2.2 Sistem Informasi Manajemen

Seiring kemajuan teknologi informasi, Sistem Informasi Manajemen (SIM) berperan sebagai sarana yang efektif dalam mendukung proses rekrutmen dan seleksi. Melalui SIM, organisasi dapat mengelola data pelamar secara lebih efisien, mulai dari pengumpulan, penyimpanan, hingga analisis informasi kandidat (Kusuma, 2024). Dengan fitur otomatisasi, sim dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, mulai dari penyaringan awal hingga penjadwalan wawancara, sehingga mengurangi waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi yang kosong (Kumar & Singh, 2017).

Menurut (Sholeh & Wahyudin, 2021) sistem informasi manajemen (SIM) merupakan proses komunikasi yang melibatkan kegiatan pemasukan, pencatatan, penyimpanan, dan pengambilan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dalam perencanaan, operasional, serta pemantauan. Sedangkan menurut (Sinaga et al., 2020) SIM adalah sistem yang terdiri atas sejumlah komponen terstruktur yang bekerja sama untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam pengelolaan bisnis.

Sementara itu, (Aswiputri Mega 2021) menjelaskan bahwa SIM merupakan kumpulan komponen yang saling terhubung untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi guna mendukung proses manajerial dan pengambilan keputusan di dalam organisasi

Pada penelitian yang dilakukan oleh (kusuma, 2024), menunjukkan bahwa penerapan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam proses rekrutmen dan seleksi mampu meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, sekaligus memperbaiki kualitas kandidat yang diterima. Dengan otomatisasi dan penggunaan data analitik, perusahaan mampu mempercepat proses pengambilan keputusan dan mengurangi kesalahan dalam pemilihan kandidat. Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya pelatihan tetap menjadi hambatan yang harus diatasi.

2.3 Konsep Rekrutmen Dan Seleksi Pegawai

2.3.1 Pengertian Rekrutmen

Secara umum, rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan menarik kandidat yang sesuai guna mengisi posisi yang tersedia di dalam organisasi. Rekrutmen adalah proses yang mencakup berbagai kegiatan untuk menarik dan memperoleh pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, serta pengetahuan yang sesuai guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Etikawati & Udjang, 2016). Proses ini meliputi berbagai tahapan, mulai dari identifikasi kebutuhan pegawai, pembuatan lowongan, hingga penyaringan awal pelamar. Sama halnya menurut menurut Lussier, Robert N., and Hendon, John R (2021), rekrutmen karyawan merupakan proses untuk menarik individu-individu berkualitas agar melamar dan bergabung dalam suatu organisasi. Sementara itu menurut Sudiro (2020), menjelaskan bahwa rekrutmen adalah rangkaian kegiatan yang

dilakukan untuk mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, serta pengetahuan yang dibutuhkan guna menutupi kekurangan yang ditemukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Sejalan dengan pendapat Noe, Hollenbeck, et al (2022), mendefinisikan rekrutmen sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan menarik individu yang memenuhi kualifikasi dan memiliki kompetensi yang sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi.

Menurut Abdullah & Othman, 2019, rekrutmen merupakan proses untuk menemukan, menyeleksi, dan menarik kandidat dengan kualifikasi terbaik, baik dari internal maupun eksternal organisasi, serta mengoordinasikan perekrutan karyawan baru. Departemen sumber daya manusia (SDM) bertanggung jawab dalam memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, menurut Anwar & Abdullah, 2021, menyatakan bahwa rekrutmen merupakan salah satu fungsi utama departemen SDM, di mana proses ini menjadi langkah awal dalam mewujudkan keunggulan kompetitif dan strategis organisasi. Rekrutmen juga diartikan sebagai proses untuk menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi kualifikasi guna mengisi posisi yang masih kosong.

Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses strategis yang dilakukan secara sistematis oleh organisasi untuk mencari, menarik, dan menyeleksi calon tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan ini meliputi identifikasi kebutuhan pegawai, penyebaran informasi lowongan, hingga penyaringan awal pelamar. Rekrutmen menjadi tahap awal dalam proses seleksi dan berperan penting sebagai fungsi utama manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah memperoleh kandidat terbaik, baik dari internal maupun eksternal organisasi,

guna mengisi posisi yang kosong serta mendukung tercapainya keunggulan dan daya saing organisasi.

2.3.2 Tujuan Dan Fungsi Rekrutmen

Rekrutmen bertujuan untuk menarik pelamar sebanyak mungkin yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Rekrutmen merupakan tahap pertama yang dilanjutkan dengan seleksi dan penempatan kandidat yang memenuhi syarat. Menurut (Asdrayany & Zohriah, 2024) kegiatan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, antara lain:

1. Menarik sumber daya tenaga kerja yang profesional.
2. Memperoleh pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
3. Menetapkan kriteria tertentu untuk calon pelamar.
4. Memenuhi kebutuhan seleksi

Menurut Thamrin (2019: 104-105) tujuan rekrutmen sumber daya manusia meliputi menarik pelamar yang berkualitas dan berminat, menghasilkan karyawan yang baik serta loyal setelah diangkat dan membangun citra positif bagi perusahaan. Sementara itu, Samsudin (2019:89) menyatakan bahwa tujuan utama rekrutmen adalah memperoleh tenaga kerja yang tepat untuk suatu jabatan sehingga mampu bekerja secara optimal dan bertahan lama dalam perusahaan.

Beberapa tujuan rekrutmen yang umumnya diinginkan oleh organisasi menurut Suwandana (2023) antara lain:

1. Mendapatkan kandidat terbaik tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan kandidat terbaik yang memiliki kualifikasi, kemampuan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan organisasi.
2. Mengurangi biaya dan waktu rekrutmen dengan melakukan rekrutmen yang efektif, organisasi dapat mengurangi biaya dan

waktu rekrutmen, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

3. Meningkatkan kualitas karyawan dengan menarik dan memilih kandidat yang berkualitas, organisasi dapat meningkatkan kualitas karyawan dan mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap organisasi.
4. Meningkatkan retensi karyawan rekrutmen yang efektif juga dapat meningkatkan retensi karyawan dengan menarik karyawan yang memiliki nilai-nilai dan budaya yang sesuai dengan organisasi.
5. Meningkatkan reputasi organisasi dengan melakukan rekrutmen yang profesional dan transparan, organisasi dapat meningkatkan reputasi mereka di mata calon karyawan dan masyarakat luas.
6. Meningkatkan diversitas rekrutmen yang efektif juga dapat meningkatkan diversitas di dalam organisasi dengan menarik karyawan dari berbagai latar belakang dan pengalaman.

Tujuan rekrutmen tidak hanya untuk mendapatkan banyak pelamar tetapi juga untuk mengurangi biaya dalam proses seleksi yang mungkin tinggi akibat banyaknya pelamar yang tidak memenuhi syarat. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari proses rekrutmen adalah memperoleh sumber daya manusia yang tepat, berkualitas, serta sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari aspek kualifikasi, kompetensi, maupun kesesuaian dengan budaya kerja yang diterapkan. Dengan demikian, rekrutmen yang dilakukan secara strategis tidak hanya memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga menjadi kunci dalam mendukung keunggulan kompetitif, stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

2.3.3 Pengertian Seleksi Pegawai

Berbeda halnya dengan rekrutmen, definisi seleksi pegawai secara umum adalah proses yang dilakukan untuk memilih calon pegawai dari sejumlah pelamar yang telah melalui tahap rekrutmen, berdasarkan evaluasi terhadap kemampuan, keterampilan, dan kesesuaian mereka dengan posisi yang tersedia. Seleksi merupakan tahap lanjutan setelah proses rekrutmen, di mana organisasi atau perusahaan melakukan pemilihan terhadap calon pegawai yang telah melamar, berdasarkan kriteria dan keterampilan yang dibutuhkan. Proses ini bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat yang paling sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia. Dalam tahapan ini, digunakan berbagai instrumen atau alat penilaian guna mengidentifikasi individu yang paling cocok dengan tuntutan pekerjaan. Tujuan utama dari proses seleksi adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat karena dengan memilih kandidat terbaik, kualitas dan produktivitas kerja akan meningkat. Proses seleksi merupakan serangkaian tahapan yang harus dilalui oleh pelamar kerja hingga diperoleh keputusan akhir apakah mereka diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. (Nurmasyitah et al., 2023).

Menurut Kasmir (Eka *et al.* 2022) Seleksi merupakan tahapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memilih calon pelamar yang paling sesuai dengan kriteria dan kebutuhan organisasi guna mengisi posisi jabatan yang tersedia. Praktik seleksi pada perusahaan berskala besar dapat mencakup ruang lingkup yang lebih luas, tergantung pada efektivitas dan tujuan organisasi. Hasil akhir dari proses tersebut umumnya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu pelamar yang memenuhi kriteria dan diterima untuk mengisi posisi yang dibutuhkan, serta pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi dan dinyatakan tidak lolos seleksi. (Abbasi et al., 2022). Sejalan dengan menurut Mulyati (2018) Seleksi merupakan proses

untuk mengidentifikasi dan memilih individu dari sekelompok pelamar yang dianggap paling sesuai atau memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai, menyaring, dan memilih pelamar kerja yang paling sesuai dengan kualifikasi, kriteria, dan kebutuhan posisi yang tersedia dalam organisasi. Proses ini mencakup serangkaian tahapan yang harus dilalui pelamar hingga akhirnya diputuskan diterima atau ditolak sebagai karyawan. Seleksi bertujuan untuk mengidentifikasi kandidat terbaik dari sekelompok pelamar, sehingga perusahaan dapat menempatkan individu yang paling memenuhi syarat pada posisi yang tepat demi mendukung efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

2.3.4 Tahapan dalam Rekrutmen Seleksi

Proses dalam melakukan rekrutmen adalah faktor kritis yang tidak boleh diabaikan dalam operasi bisnis. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien mampu menekan biaya operasional serta meningkatkan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi menurut Rianto Rahadi, (2021) yaitu:

- a. Menganalisis kebutuhan posisi dan jabatan
- b. Perencanaan Perekrutan
- c. Pencarian Kandidat
- d. Meningkatkan proses perencanaan.
- e. Memproses kerjasama dan melakukan wawancara
- f. Memilih kandidat yang tepat dan menciptakan peluang kerja
- g. Menerima Karyawan Baru

Ada pula proses rekrutmen dan seleksi menurut Nurdin, dkk., (2024).

1. Perencanaan rekrutmen
2. Penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi
3. Penyebaran iklan lowongan
4. Proses seleksi
5. Penawaran dan negosiasi
6. *Onboarding* dan integrasi

Untuk proses seleksi meliputi:

1. Penentuan kompetensi kunci
2. Pengembangan alat penilaian
3. Pelaksanaan seleksi
4. Penilaian dan pengambilan keputusan
5. Evaluasi proses seleksi

Berdasarkan pendapat Rianto Rahadi (2021) dan Nurdin, dkk. (2024), dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan rangkaian tahapan yang dilakukan secara sistematis, dimulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja hingga tahap integrasi karyawan baru ke dalam lingkungan organisasi.

Tahapan rekrutmen mencakup:

1. Perencanaan kebutuhan SDM
2. Penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi posisi
3. Penyebaran informasi lowongan
4. Pencarian dan penarikan kandidat yang sesuai

Sementara itu proses seleksi melibatkan:

1. Penentuan kompetensi kunci yang dibutuhkan
2. Penggunaan alat penilaian (assessment tools)
3. Wawancara dan penyaringan
4. Penilaian akhir dan pengambilan keputusan
5. Evaluasi untuk mengukur efektivitas proses seleksi

Akhir dari proses ini ditandai dengan penawaran kerja, negosiasi, penerimaan karyawan baru, serta proses onboarding dan

integrasi, guna memastikan karyawan dapat beradaptasi dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Proses ini dirancang untuk memastikan bahwa individu yang dipilih benar-benar memenuhi kebutuhan organisasi, baik dari sisi kompetensi maupun kecocokan budaya kerja.

2.4 Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Berbasis Digital

2.4.1 Pengertian Rekrutmen Digital (*E-Recruitment*)

Pada era digital saat ini, strategi rekrutmen telah mengalami perubahan yang signifikan, di mana platform daring memegang peranan penting dalam proses pencarian dan perekrutan tenaga kerja berbakat. Menurut Gary Dessler (2020), rekrutmen berbasis digital mengacu pada penggunaan teknologi seperti internet dan aplikasi perangkat lunak untuk menyaring, mencari, dan memproses lamaran pekerjaan.

E-recruitment adalah penerapan teknologi dan internet untuk meningkatkan proses rekrutmen. Organisasi menerapkan metode E-Recruitment karena selain mampu menekan biaya perekrutan, metode ini juga membantu meningkatkan citra dan visibilitas organisasi serta memperluas peluang untuk memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan (Nanda & Prasetya, 2019). Metode ini memanfaatkan sumber daya elektronik, terutama web, untuk menemukan, menarik, dan melibatkan kandidat untuk berbagai posisi. Berbeda dengan metode perekrutan tradisional, *erecruitment* menggunakan platform digital untuk meningkatkan kecepatan, efisiensi, dan aksesibilitas dalam lanskap perekrutan. Sejalan dengan pendapat Anisah, dkk., (2016), *E-Recruitment* merupakan pemanfaatan teknologi dalam mendukung proses perekrutan tenaga kerja. Melalui metode ini, organisasi dapat mengumumkan lowongan pekerjaan secara daring melalui situs web di seluruh dunia. Calon

pelamar dapat mengirimkan lamaran atau curriculum vitae (CV) mereka melalui surat elektronik (email) maupun mengunggahnya ke situs web yang memungkinkan perusahaan untuk mengakses dan menyeleksi kandidat sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *e-recruitment* merupakan bentuk transformasi digital dalam proses rekrutmen yang memanfaatkan teknologi, terutama internet dan platform digital, untuk mencari, menyaring, dan memproses lamaran kerja secara lebih efisien, cepat, dan luas. Melalui *e-recruitment* organisasi dapat mengiklankan lowongan pekerjaan secara global, menerima lamaran melalui email atau website, serta menjangkau lebih banyak kandidat potensial sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, metode ini menghemat biaya, meningkatkan aksesibilitas, memperkuat citra organisasi, dan memperbesar peluang dalam mendapatkan talenta yang tepat, dibandingkan metode rekrutmen tradisional. Dengan demikian, *erecruitment* menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan dan dinamika pasar tenaga kerja di era digital.

2.4.2 Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Digital

Keunggulan dan kelemahan rekrutmen digital telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, terutama terkait dengan efisiensi, biaya, dan kualitas hasil yang diperoleh. Berikut adalah beberapa keunggulan dan kelemahan dari proses rekrutmen digital menurut Susanto dan Hamzali (2024):

1. Keunggulan Rekrutmen Digital

- a. Memperluas jangkauan kandidat. *E-recruitment* memungkinkan perusahaan menjangkau kandidat dari berbagai wilayah bahkan secara global, tidak terbatas hanya pada lokasi tertentu. Platform digital seperti LinkedIn, Glassdoor, dan situs pencari kerja lainnya memungkinkan perusahaan mengakses jutaan kandidat potensial. Hal ini meningkatkan peluang mendapatkan talenta yang lebih

beragam dan sesuai kebutuhan perusahaan lebih luas dibanding metode tradisional.

- b) Menghemat waktu proses rekrutmen. Sistem seperti ATS (*Applicant Tracking System*) dapat secara otomatis menyaring ribuan lamaran dalam waktu singkat berdasarkan kriteria tertentu (misalnya pendidikan, pengalaman kerja, keahlian).
- c) Efisiensi biaya. Dengan *e-recruitment* biaya pemasangan iklan lowongan berkurang karena dapat memanfaatkan media digital berbiaya rendah atau bahkan gratis. Selain itu, perusahaan tidak lagi harus menggunakan jasa agen rekrutmen eksternal yang mahal.
- d) Meningkatkan akurasi seleksi. Teknologi AI dalam *e-recruitment* memungkinkan analisis data pelamar secara mendalam. AI dapat memeriksa kecocokan antara profil pelamar dengan kebutuhan posisi, mengevaluasi kepribadian melalui wawancara video, atau menggunakan chatbot untuk interaksi awal.
- e) Pengalaman kandidat yang lebih baik. Dengan adanya fitur notifikasi otomatis, update status lamaran *real-time*, serta proses seleksi yang lebih cepat, dapat meningkatkan pengalaman mereka (kandidat) selama proses rekrutmen dan seleksi menjadi lebih memuaskan. Ini penting karena pengalaman positif akan meningkatkan citra perusahaan di mata pencari kerja, yang berdampak jangka panjang terhadap reputasi employer branding.
- f) Mendukung keputusan berbasis data. Analitik data dalam *e-recruitment* membantu HR untuk melihat tren pelamar, pola perilaku kandidat, serta hasil seleksi sebelumnya. Dengan begitu, keputusan HR tidak lagi bergantung pada intuisi semata, tetapi pada data konkret yang meningkatkan efisiensi dan mengurangi subjektivitas.

Secara keseluruhan, *e-recruitment* membantu perusahaan menjadi lebih cepat, hemat biaya, lebih akurat dalam memilih kandidat, serta meningkatkan citra perusahaan di mata pencari kerja. Penerapan teknologi ini menjadi keunggulan strategis yang dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik. Pemanfaatan teknologi tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga meningkatkan akurasi dalam menganalisis data untuk menilai kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan perusahaan. (Jatmiko et al., 2024).

2. Kelemahan Rekrutmen Digital

- a. Biaya awal implementasi tinggi. Perusahaan harus mengeluarkan investasi awal besar untuk adopsi teknologi seperti ATS, AI, dan sistem analitik data
- b. Kebutuhan pelatihan untuk SDM. Tim HR perlu dilatih agar mampu mengoperasikan sistem baru, yang memerlukan waktu dan biaya tambahan
- c. Resistensi terhadap perubahan. Baik manajemen maupun staf mungkin menolak atau lambat beradaptasi dengan sistem baru karena merasa nyaman dengan metode konvensional
- d. Potensi bias algoritma. AI dan algoritma yang tidak dirancang dengan baik dapat menyebabkan bias dalam penyaringan kandidat
- e. Ketergantungan pada teknologi. Jika terjadi gangguan sistem atau kesalahan software, proses rekrutmen bisa terhambat signifikan.

2.5 Tantangan dan Implementasi Rekrutmen dan Seleksi Digital

Implementasi rekrutmen dan seleksi pegawai berbasis digital d membawa berbagai keuntungan, seperti efisiensi, transparansi, dan kemudahan akses. Namun, ada sejumlah tantangan yang dihadapi dalam penerapannya. Berikut adalah beberapa tantangan utama:

1. Infrastruktur Teknologi yang Terbatas

Infrastruktur teknologi yang terbatas memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mengadopsi teknologi baru. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Bagus Susanto et al., 2024) hambatan utama dalam rekrutmen online yaitu meliputi biaya awal yang tinggi untuk mengadopsi teknologi baru, yang dapat menjadi beban bagi perusahaan, terutama bagi yang berskala kecil-menengah.

2. Kompetensi Digital SDM

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dimas (Bagus Susanto et al., 2024), menunjukkan bahwa kebutuhan untuk melatih tim HR agar mereka dapat menggunakan teknologi terkait secara efektif, yang memerlukan waktu dan sumber daya tambahan, merupakan salah satu tantangan dalam rekrutmen digital.

3. Validasi dan Reliabilitas Alat Seleksi Digital

Validasi alat dan reliabilitas alat seleksi digital penting untuk memastikan bahwa alat tersebut benar-benar mengukur keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang relevan dengan pekerjaan yang dilamar. Validitas dan reliabilitas alat ukur kinerja, serta penerapan metode seleksi yang tepat, merupakan faktor kunci dalam memperoleh karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Sekar Aulia Inaya et al., 2024). Sistem yang dapat mempercepat proses rekrutmen karyawan sangat penting untuk mendukung efisiensi dalam berbagai tahapan, mulai dari pengajuan kebutuhan tenaga kerja, penyebaran informasi lowongan, penerimaan informasi oleh calon pelamar, hingga proses pengiriman lamaran kerja.

4. Aspek Etika dan Privasi Data

Rahayu et al., (2018) mengungkapkan bahwa penggunaan data dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) digital tidak hanya berkaitan dengan aspek privasi, tetapi juga menyangkut pertimbangan etika. Dalam hal ini, organisasi perlu memastikan bahwa proses pengumpulan, penyimpanan, dan pemanfaatan data pribadi karyawan dilakukan secara transparan serta dengan persetujuan yang jelas dari individu yang bersangkutan. Selain itu, data harus dijaga keamanannya, dan norma etika yang menolak diskriminasi maupun penyalahgunaan informasi pribadi harus selalu diperhatikan dalam setiap pengambilan keputusan berbasis data.

5. Resistensi Terhadap Perubahan Sistem Manual Ke Digital

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Bagus Susanto et al., 2024) resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi hambatan, baik dari pihak manajemen maupun karyawan, yang cenderung merasa lebih nyaman menggunakan metode konvensional yang telah lama diterapkan.

6. Kesenjangan Digital

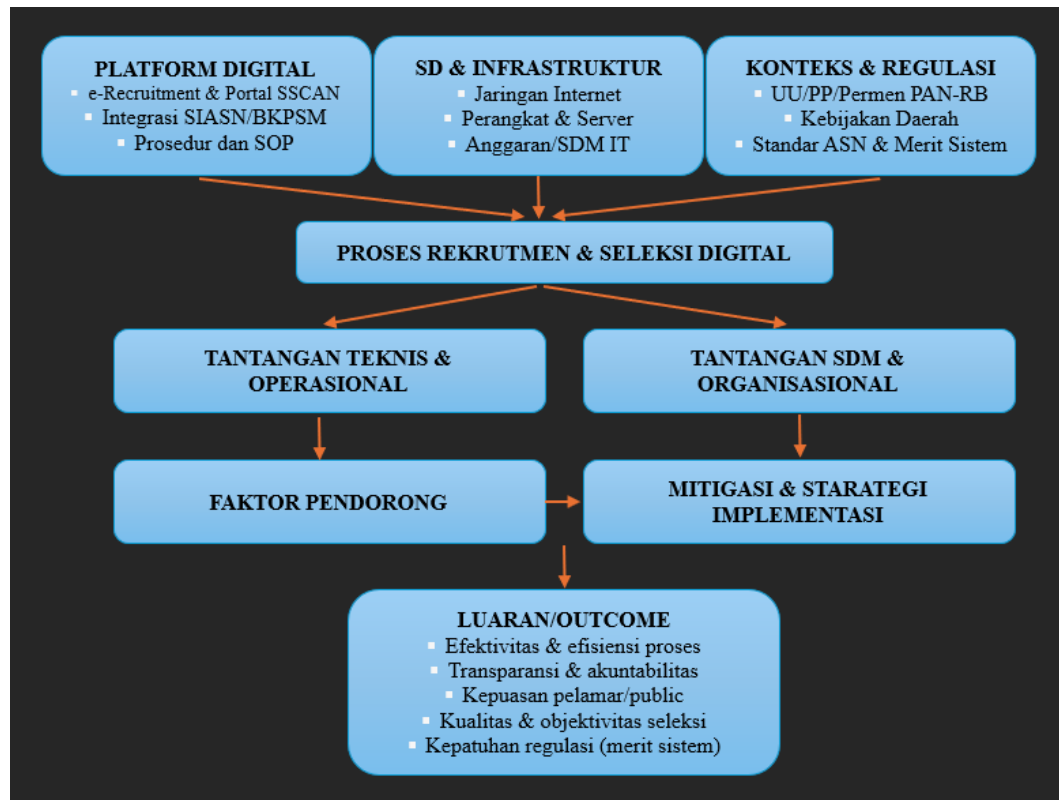
Kesenjangan digital memengaruhi proses e-recruitment dengan membatasi akses dan partisipasi pencari kerja yang tidak memiliki koneksi internet, perangkat memadai, atau keterampilan digital. Individu perlu mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan kompleks, serta memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan agar dapat bersaing secara efektif dalam dunia kerja yang dinamis. (Triyanto, 2020). Hal ini menyebabkan ketimpangan kesempatan kerja, terutama bagi mereka di daerah terpencil atau dari latar belakang ekonomi rendah, yang sulit mengakses platform online, mengunggah CV, atau mengikuti seleksi daring, sehingga berpotensi menciptakan diskriminasi tidak langsung dalam perekrutan tenaga kerja.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.6
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
1.	Efrita Norman dan Enah Pahlawati (2024)	Peran artificial intelligence dan rekrutmen dan seleksi : meningkatkan efesieni dan akurasi dalam MSDM	Kualitatif	Penelitian menemukan bahwa kustomisasi kriteria penyaringan AI meningkatkan kualitas kandidat sesuai kebutuhan perusahaan, namun menghadapi tantangan berupa kebutuhan data yang akurat.	Fokus pada tantangan dalam implementasi sitem rekrutmen dan seleksi digitl
2.	Ribka Ratna Sari Zendrato, Meiman Hidayat Waruwu, Syah Abadi Mendrofa, Perlindungan Faebuadod Hulu	Analisis Proses Perekrutan PPPK Daerah Di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli	Kualitatif	Tantangan dalam proses seleksi dan pengangkatan meliputi keterbatasan anggaran yang membatasi fasilitas perekrutan serta gangguan jaringan SSCASN yang menghambat akses pelamar dan menimbulkan ketidaknyamanan.	Menganalisis tantangan implementasi rekrutmen dan seleksi pegawai CASN (PPPK DAN CPNS) berbasis digital.
3.	I Putu Agus Aryawan, Yeyen Komalasari, (2024),	Implementasi Artificial Intellgience Dalam Proses Rekutmen dan Seleksi Karyawan Tentang Efektifitas, Efisiensi, dan Tantangan Etis Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.	Kualitatif	Analisis menunjukkan bahwa AI mempercepat dan meningkatkan akurasi perekrutan melalui otomatisasi dan analisis data besar, namun masih menghadapi tantangan seperti bias algoritma, privasi data, dan keterbatasan dalam menilai soft skills serta kecocokan budaya.	Fokus pada tantangan terhadap implementasi rekrutmen dan seleksi berbasis digital di daerah pemerintahan.\

2.7 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Kerangka berpikir menempatkan konteks kebijakan & infrastruktur sebagai prasyarat (*enablers*) bagi proses rekrutmen-seleksi digital. Proses ini memunculkan tantangan teknis/operasional dan tantangan SDM/organisasional yang kemudian dikelola melalui faktor moderator/pendorong serta strategi mitigasi. Kinerja implementasi diukur melalui outcome (efektivitas, efisiensi, transparansi, kepuasan, dan kepatuhan merit), dengan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Implementasi dipandu oleh kerangka regulatif (UU/PP/Permen PAN-RB, kebijakan daerah, dan prinsip merit system); sumber daya & infrastruktur meliputi jaringan internet, perangkat/server, anggaran, dan SDM TI yang memadai; serta platform digital misalnya portal *e-Recruitment/SSCASN*, integrasi SIASN, serta SOP & prosedur teknis menjadi medium pelaksanaan. Ketiga elemen ini menyuplai proses utama rekrutmen-seleksi.

Proses rekrutmen-seleksi digital digambarkan sebagai pipa tahapan (a) perencanaan formasi, (b) pengumuman & sosialisasi, (c) pendaftaran online & unggah berkas, (d) seleksi administrasi (verifikasi), (e) tes CAT/kompetensi, dan (f) wawancara/psikotes/SKB. Setiap tahap memiliki kebutuhan teknis (sistem berjalan stabil, kapasitas server, integrasi data) dan kebutuhan organisasi (kesiapan panitia, pembagian peran, koordinasi lintas instansi).

Tantangan teknis/operasional mencakup stabilitas sistem dan risiko downtime, kapasitas server saat puncak pendaftaran, kualitas dan integrasi data antar-sistem, keamanan & privasi data, kesenjangan akses internet pelamar, serta kepatuhan terhadap SOP & audit trail. Tantangan ini biasanya memuncak di tahap pendaftaran dan verifikasi, serta saat tes berbasis sistem. Sementara tantangan SDM/organisasional meliputi literasi digital pegawai/pelamar, resistensi perubahan dan budaya kerja, beban kerja verifikator, kompetensi panitia/assessor, isu etika & fairness (termasuk potensi bias algoritmik), serta koordinasi lintas instansi (misalnya dengan BKN atau OPD lain). Tantangan ini memengaruhi konsistensi pelaksanaan SOP, kecepatan layanan, dan persepsi publik atas keadilan seleksi. Sejumlah faktor berperan sebagai moderator/penguatan hubungan antara tantangan dan kinerja proses, yaitu kualitas SOP dan pelatihan, dukungan pimpinan & anggaran, standardisasi data & integrasi SIASN, serta komunikasi publik & helpdesk. Bila faktor-faktor ini kuat, dampak negatif tantangan pada kinerja implementasi akan berkurang dan proses lebih terkendali. Sejalan dengan moderator, strategi mitigasi diarahkan pada tindakan teknis dan manajerial: uji beban (load test) & rencana cadangan (backup/DRP), program peningkatan literasi digital bagi pegawai/pelamar, penguatan keamanan berlapis dan kepatuhan perlindungan data, serta pemantauan real-time (dashboard) dan evaluasi pasca-event. Strategi ini mengalihkan proses dari kondisi rawan gangguan menuju operasi yang stabil dan akuntabel.

Kinerja implementasi dinilai melalui outcome (i) efektivitas & efisiensi proses (kecepatan layanan, waktu siklus, rasio error), (ii) transparansi & akuntabilitas (jejak audit, keterbukaan informasi), (iii) kepuasan pelamar & publik, (iv) kualitas & objektivitas seleksi (kesesuaian kompetensi hasil dengan formasi), dan (v) kepatuhan terhadap regulasi & merit system. Outcome menjadi dasar akuntabilitas BKPSDM ke pimpinan daerah dan masyarakat.

Umpan balik dan perbaikan berkelanjutan menunjukkan bahwa hasil evaluasi baik metrik outcome maupun temuan lapangan dikembalikan ke penyempurnaan SOP, penataan infrastruktur, penyesuaian platform, dan penguatan kapasitas SDM. Siklus ini memastikan perbaikan berkelanjutan antar-gelombang seleksi berikutnya.