



Program Pascasarjana Magister Manajemen

Jl. Raya Puspiptek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang

Selatan, Banten 15310,

Surel : [humanismanajemen@gmail.com](mailto:humanismanajemen@gmail.com)

Khusus :

Webinar Nasional

**KEMANUSIAAN 2024**

Situs web . :

<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>

## Masa Depan Perekrutan: Bagaimana Transformasi Digital Mengubah Cara Kita Mencari dan Memilih Karyawan

Wakhid Lukas Septiono <sup>1)</sup> ; Hadi Supratikta <sup>2)</sup>

Pamulang Universitas , Pamulang , Banten , Indonesia

[wakhidls@gmail.com](mailto:wakhidls@gmail.com); [dosen00469@unpam.ac.id](mailto:dosen00469@unpam.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kuantitatif untuk mengetahui bagaimana penerapan transformasi digital akan mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan PT AFP. Tahap awal dari penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berjalan sesuai dengan kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menerapkan potensi digitalisasi. Dengan mengadopsi transformasi digital dalam proses rekrutmen dan seleksi, PT AFP mampu mencapai efisiensi hingga 47% dalam standar waktu pelaksanaan siklus kerja atau 126 menit (2,1 jam). Sebenarnya, penerapan ini memungkinkan pengurangan bulanan hingga 4,3 hari kerja dalam waktu siklus perekrutan dan seleksi. Kondisi ini dapat membantu PT AFP menciptakan sistem HRM berkelanjutan yang lebih sukses dan efektif. Tim HRD rekrutmen dapat terlibat dalam mengidentifikasi kesenjangan, merancang kebutuhan, merealisasikan, dan mengevaluasi peningkatan kompetensi pegawai; menilai kesesuaian tugas dan tanggung jawab serta beban kerja pegawai antara administrasi kepegawaian tertulis dengan pelaksanaan nyata; mengidentifikasi dan memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang sejalan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang; serta mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan karir karyawan.

**Abstrak.** Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif ini bertujuan untuk melihat dampak penerapan transformasi digital pada proses rekrutmen dan seleksi kandidat karyawan di PT AFP. Penelitian diawali dengan verifikasi kesesuaian alur proses rekrutmen dan seleksi kandidat karyawan, yang dilanjutkan dengan identifikasi peluang digitalisasi serta penerapannya. Dari penelitian ini diperoleh bahwa penerapan transformasi digital pada proses rekrutmen dan seleksi kandidat karyawan di PT AFP mampu memberikan efisiensi terhadap siklus waktu standar kerja pelaksanaan hingga 47% atau 126 menit (2,1 jam). Dan secara aktual, penerapan ini mampu memangkas siklus waktu kerja proses rekrutmen dan seleksi kandidat karyawan hingga 4,3 hari kerja per bulannya. Kondisi ini dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan efektivitas serta keberhasilan sistem manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan di PT AFP, melalui; pelibatan tim HRD Rekrutmen dalam mengidentifikasi kelemahan, merancang kebutuhan, merealisasikan dan menghasilkan peningkatan kompetensi karyawan; bercampurnya tugas dan tanggung jawab, serta beban kerja karyawan antara yang tertulis di dalam

*administrasi kepegawaian dengan pelaksanaan aktual; Mengidentifikasi dan memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan yang sejalan dengan perubahan maupun perkembangan lingkungan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang; juga menyusun, merealisasikan serta mengadakan program pelatihan dan pengembangan karir karyawan.*

**Kata Kunci:** transformasi digital; sumber daya manusia; rekrutmen dan seleksi

## PERNDAHULUAN

Perolehan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi permasalahan krusial yang perlu ditangani secara cepat, hati-hati, dan cerdas di samping pengembangan perusahaan. Karena kinerja dan kualitas organisasi akan sangat dipengaruhi oleh hasil dari prosedur ini. Rekrutmen dan seleksi calon karyawan merupakan salah satu aspek dari strategi ini, yang bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan terampil untuk memenuhi tuntutan organisasi saat ini dan masa depan (Ongki C. et al., 2024; Sabrina, 2021; Sudiantini et al., 2023; Zhang & Chen, 2023). Kinerja pegawai juga dipengaruhi secara signifikan oleh rekrutmen dan seleksi (Ramilah & Musadad, 2023; Sari et al., 2022; Syufa & Prayudista, 2023) untuk mencapai kesuksesan operasional dan bisnis organisasi. Sayangnya (Catio et al., 2020; Harras et al., 2020; Rusilowati, 2023), pelaksanaan rekrutmen dan seleksi melalui metode tradisional seringkali dihadapkan pada kendala dan keterbatasan operasional seperti prosedur pelaksanaan yang tidak jelas, rendahnya kualitas tim seleksi, dan inkonsistensi psikologi tim. seleksi pada saat kegiatan, terbatasnya informasi calon, terbatasnya waktu dan tempat pelaksanaan, serta rendahnya efektivitas, keakuratan, dan relevansi alat tes yang digunakan. Kegagalan dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi dapat berdampak buruk bagi organisasi. Selain menyebabkan kekurangan sumber daya manusia yang bertalenta tinggi, kegagalan ini juga dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi operasional, menghambat percepatan organisasi dalam mencapai tujuannya, menghambat inovasi dan kreativitas dalam persaingan, dan juga membawa organisasi menuju kegagalan (Sutrisno, 2020).

Perjalanan dan perkembangan teknologi kini menghadirkan kesulitan lain dalam pengelolaan sumber daya manusia yang jauh berbeda dengan yang dihadapi di masa lalu. Kesulitan tersebut adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin adaptif dan mampu mengelola strategi operasional dan bisnisnya dengan lebih efektif, efisien, dan produktif (Sutrisno, 2020). Era digital ini ditandai dengan disrupsi, inovasi, pertumbuhan, dan perkembangan pesat. Organisasi yang ingin bertahan dalam situasi ini tidak hanya harus merespon perubahan tetapi juga siap berinovasi dan beradaptasi dengan cakrawala digital baru. Proses adaptasi digital ini lebih dari sekadar menerapkan teknologi baru, berinvestasi pada peralatan, atau menyempurnakan sistem yang sudah ada. Proses ini merupakan strategi untuk merencanakan masa depan organisasi (Albukhitan, 2020; Jones et al., 2021; Mugge et al., 2020; Varshney, 2020). Dan keberhasilannya (Jones et al., 2021; Zaoui & Souissi, 2020) sangat ditentukan oleh sejauh mana motivasi dan komitmen pengurus organisasi itu sendiri.

Kemajuan teknologi tersebut pada akhirnya melahirkan era Sumber Daya Manusia 4.0 yang merupakan respon terhadap perkembangan teknologi dan transformasi industri yang semakin meluas. Era ini menempatkan teknologi, keterampilan digital, dan kekayaan data sebagai pilar penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang unggul untuk mewujudkan organisasi yang lebih efisien, inovatif, fleksibel, produktif, kompetitif, dan adaptif di era digital. Selain itu, penerapan teknologi ini juga mengubah secara drastis pengelolaan administrasi SDM dari cara tradisional menjadi lebih cepat, praktis, dan strategis (Paeno et al., 2023). Di sisi lain (Setiawan, 2022), perubahan lingkungan organisasi di era digital ini telah menyebabkan gejala arus informasi yang mudah dan cepat diakses, sehingga berdampak pada persaingan global yang semakin ketat. Ironisnya, tantangan tersebut harus dijawab dengan kesiapan sumber daya manusia yang melek teknologi serta sumber daya finansial yang besar (Akbar et al., 2021; Kholod et al., 2021). Selain itu, kondisi ini harus dapat dikelola dengan sebaik-baiknya dan seoptimal mungkin agar dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi (Bukit et al., 2017; Trenerry et al., 2021) dan tetap mendukung hadirnya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih praktis, efektif, dan efisien (Widiyawati, 2022).

Terakhir, mau tidak mau pengadaan sumber daya manusia dengan kompetensi unggul melalui rekrutmen dan seleksi juga harus disesuaikan. Pendekatan dan teknik yang digunakan dalam rekrutmen dan seleksi konvensional perlu diadaptasi lebih lanjut agar mampu memenuhi kebutuhan metode digital yang diperlukan dalam menilai dan mengelola data keluaran, serta untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia yang kompetitif di masa depan. Format rekrutmen dan seleksi secara digital merupakan metode yang jauh lebih baik dibandingkan metode konvensional. Selain risiko kesalahan yang lebih rendah, digitalisasi juga mempercepat penyebaran informasi dan penerimaan tanggapan serta menghadirkan kandidat dengan kualifikasi lebih baik (Abbas et al., 2021; Gilch & Sieweke, 2021; Woods et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak penerapan transformasi digital pada proses rekrutmen dan seleksi PT AFP, yang meliputi persiapan yang dilakukan, perubahan yang terjadi, manfaat yang diperoleh, serta tindakan yang perlu dilakukan untuk mengatasi peluang dan ancaman dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT AFP.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengerahan

Rusilowati (2023) menegaskan bahwa perekrutan merupakan tahap awal dalam penerapan manajemen sumber daya manusia. Prosedur ini dirancang dengan serangkaian strategi, yang bertujuan untuk menarik pelamar yang kompeten yang dapat memenuhi kebutuhan bisnis. Organisasi yang menggunakan praktik rekrutmen yang efisien akan dapat mengakses bakat, kompetensi, dan kemampuan pelamar yang diperlukan untuk memenuhi tujuan bisnis mereka. Proses ini (Hermawati, 2020; Wulandari et al., 2023) juga merupakan cara pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang meliputi jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan dibutuhkan, serta kriteria apa saja yang dibutuhkan. Proses rekrutmen (Mahriani, 2022; Sugiarti, 2023; Tannady, 2017) meliputi serangkaian kegiatan yaitu perencanaan kebutuhan tenaga kerja, sosialisasi informasi lowongan kerja, penerimaan data profil kandidat, identifikasi kemampuan kandidat, serta memastikan kesesuaian antara nilai, moral, dan motivasinya. dan budaya organisasi. Proses ini juga merupakan jawaban untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul, kompeten, berkarakter, berpengetahuan, visioner, cerdas, humanis, religius, berkomitmen, dan loyal untuk mewujudkan visi organisasi (Harras et al., 2020), yang juga bertujuan untuk:

1. Terus menjaga produktivitas dan kelancaran operasional.
2. Meningkatkan efisiensi organisasi.
3. Meningkatkan pendapatan dan menambah nilai.
4. Memperkuat budaya.
5. Mempercepat laju pembangunan.
6. Ambil alih pasar.

Ada dua metode untuk menemukan orang-orang ini (Hasmin & Nurung, 2021):

1. Yang pertama adalah rekrutmen dari dalam perusahaan yang meliputi perekrutan kembali karyawan, promosi, mutasi, dan rotasi.
2. Entitas eksternal, termasuk lembaga, asosiasi profesi, lembaga pemerintah, hubungan karyawan-keluarga, lembaga pendidikan, dan outsourcing.

Hasmin & Nurung (2021) menambahkan bahwa standar prosedur rekrutmen antara lain bebas dari kesalahan (reliable), mampu mengukur secara akurat (validitas), mampu mengikuti kebutuhan perkembangan (generalisasi), mampu meningkatkan efektivitas (utilitas), dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait (legalitas).

### Pilihan

Sedangkan (Rusilowati, 2023) seleksi adalah prosedur yang digunakan bisnis untuk menilai calon karyawan yang berhasil melalui proses rekrutmen. Berbagai jenis penilaian digunakan dalam prosedur ini, termasuk tes keterampilan, ujian psikologis, wawancara, dan verifikasi referensi

kualifikasi. agar bisnis dapat mempekerjakan orang-orang yang kompeten secara moral dan mampu melaksanakan kewajiban peran yang perlu mereka penuhi. Selain itu, metode ini berupaya merekrut orang-orang yang memiliki potensi, integritas, disiplin yang kuat, kreativitas, energi dinamis, loyalitas tinggi, selaras dengan budaya perusahaan, dan kemampuan berkolaborasi secara efektif (Akbar et al., 2021; Hermawati, 2020). Selain itu, mudah untuk berkembang demi kemajuan dan masa depan organisasi.

Untuk mencapai tujuan pengelolaan sumber daya manusia (Rusilowati, 2023), rekrutmen dan seleksi harus terintegrasi secara efektif dengan strategi bisnis, selaras dengan tujuan, kebutuhan, dan budaya organisasi, serta adaptif dan responsif terhadap segala perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis organisasi. Untuk itu kedua proses tersebut harus selalu disesuaikan dengan perkembangan industri, teknologi, dan persaingan agar strategi yang digunakan selalu mampu menjawab kebutuhan sumber daya manusia yang dinamis dengan cepat.

## Transformasi Digital

Secara umum (Gebayew et al., 2018), transformasi digital adalah penerapan peluang teknologi baru untuk menghasilkan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi, yang juga merupakan (Fernandez-Vidal et al., 2022) visualisasi perubahan penerapan teknologi dalam suatu organisasi yang menghasilkan perubahan strategis dan operasional untuk merespons setiap peluang dan ancaman yang timbul dari perkembangan teknologi digital. Selain memperkuat model bisnis organisasi dan meningkatkan pengalaman dan keterlibatan pelanggan, fenomena ini juga dapat menyederhanakan prosedur operasional dan bahkan mengembangkan model bisnis yang baru, lebih baik, dan lebih kompetitif. Transformasi digital dapat membuat organisasi menjadi lebih maju tanpa mereka sadari (Hanelt et al., 2021; Piccinini et al., 2015). Hal ini karena inovasi digital lebih kompleks dibandingkan transformasi bisnis berbasis digital di masa lalu, dan inovasi ini menawarkan fleksibilitas, skalabilitas, dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis (Barišić et al., 2021); mereka juga dapat membantu organisasi mengelola sumber daya mereka secara efektif dan seoptimal mungkin (Plekhanov et al., 2023).

Perkembangan teknologi yang pesat pada akhirnya membawa organisasi pada lingkungan dengan perubahan informasi yang sangat cepat, sehingga menuntut organisasi untuk cepat dalam mengambil keputusan yang tepat dan memaksa organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya teknologi digital yang dimilikinya untuk menjawab kebutuhan sumber daya manusianya. Transformasi digital pada proses rekrutmen dan seleksi merupakan langkah penting dalam membangun tim kerja yang berkualitas, responsif, dan berkinerja unggul untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Digitalisasi ini justru akan memberikan manfaat (Wahyudi et al., 2023), seperti:

1. Akses lebih luas dan efisien, tidak dibatasi waktu dan tempat.
2. Rekrutmen dan seleksi pelamar yang cepat, efisien, dan tidak memihak berdasarkan persyaratan yang diperlukan.
3. Menyediakan data yang lebih kaya dan terorganisir, yang akan memfasilitasi proses pengambilan keputusan terbaik.
4. Memfasilitasi komunikasi dan umpan balik yang cepat dan sederhana antara organisasi dan kandidat.
5. Efisiensi biaya dan waktu kegiatan.

Peng & Tao (2022) menambahkan bahwa penerapan transformasi digital pada organisasi juga dapat memberikan manfaat lain, seperti memberikan peningkatan signifikan terhadap kinerja organisasi, mengurangi biaya, meningkatkan keuntungan, meningkatkan efisiensi, dan memperkaya inovasi berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dimana seluruh data yang diperoleh dari wawancara dan observasi kegiatan di lokasi, serta data sekunder perusahaan diolah dan dievaluasi sehingga diperoleh gambaran verbal dan numerik yang akurat tentang mekanisme terjadinya sebuah proses (Widiasworo, 2019). Wawancara semi terstruktur dan tidak terstruktur

dilakukan, sesuai dengan tujuan pengumpulan data penelitian, responden, dan kondisi lapangan (Hasmanto et al., 2022; Hikmawati, 2020; Warmansyah, 2020).

Verifikasi langkah-langkah dalam prosedur rekrutmen dan seleksi PT AFP merupakan langkah awal dalam penelitian. Verifikasi ini dilakukan dengan membandingkan alur proses yang tercantum dalam prosedur kerja dengan yang terjadi di lapangan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa dokumen acuan masih sesuai dengan kondisi lapangan dan tidak ada langkah proses yang tidak sesuai atau terlewat. Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu kerja yang diperlukan pada setiap kegiatan untuk memperoleh standar waktu kerja (Akhmad, 2018).

Selanjutnya, diidentifikasi peluang penerapan transformasi digital pada setiap tahapan proses sesuai kemampuan perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses rekrutmen dan seleksi. Hasil identifikasi ini kemudian dikembangkan menjadi aplikasi web yang dapat diakses oleh tim HRD perusahaan maupun oleh calon komunikasi data dan keluaran kegiatan. Siklus uptime implementasi aplikasi web kemudian dibandingkan dengan siklus uptime standar (tanpa digitalisasi web) untuk melihat seberapa besar dampak efisiensi yang diberikan.

Efisiensi yang diperoleh kemudian dijadikan dasar untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk mempertahankan manfaat yang diperoleh, tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk mengantisipasi dan mengatasi ancaman, serta mengidentifikasi peluang perbaikan pengelolaan sumber daya manusia di PT AFP.

## HASIL DAN DISKUSI

### Kompetensi Tim Rekrutmen dan Seleksi

PT AFP merupakan produsen makanan dan minuman yang melibatkan sekitar 1500 karyawan dalam operasional produksinya. Pegawai tersebut mayoritas merupakan pegawai kontrak sehingga pengadaannya harus selalu dikelola dengan baik melalui proses rekrutmen dan seleksi yang masih dilakukan secara konvensional. Kegiatan rekrutmen dan seleksi ini dilakukan oleh personel HRD yang mempunyai latar belakang pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang mendukung keberhasilan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Para personel HRD ini juga memiliki keterampilan dalam perencanaan dan pengorganisasian, pemecahan masalah, komunikasi dan negosiasi, serta administrasi. Dalam pelaksanaannya, tim rekrutmen PT AFP harus dapat berkoordinasi dengan pihak lain seperti dokter perusahaan untuk pemeriksaan kesehatan calon dan calon atasan untuk menilai kemampuan teknis dan sikap kerja sesuai dengan nilai dan budaya yang diterapkan pada rekrutmen HRD PT AFP. Personel juga harus mampu berkomunikasi dan bernegosiasi dengan baik dengan kandidat, lembaga penyedia tenaga kerja, pengelola portal kerja, dan pihak lain untuk mendukung kelancaran, efektivitas, dan keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi.

**Tabel 1. Kualifikasi Rekrutmen SDM PT AFP**

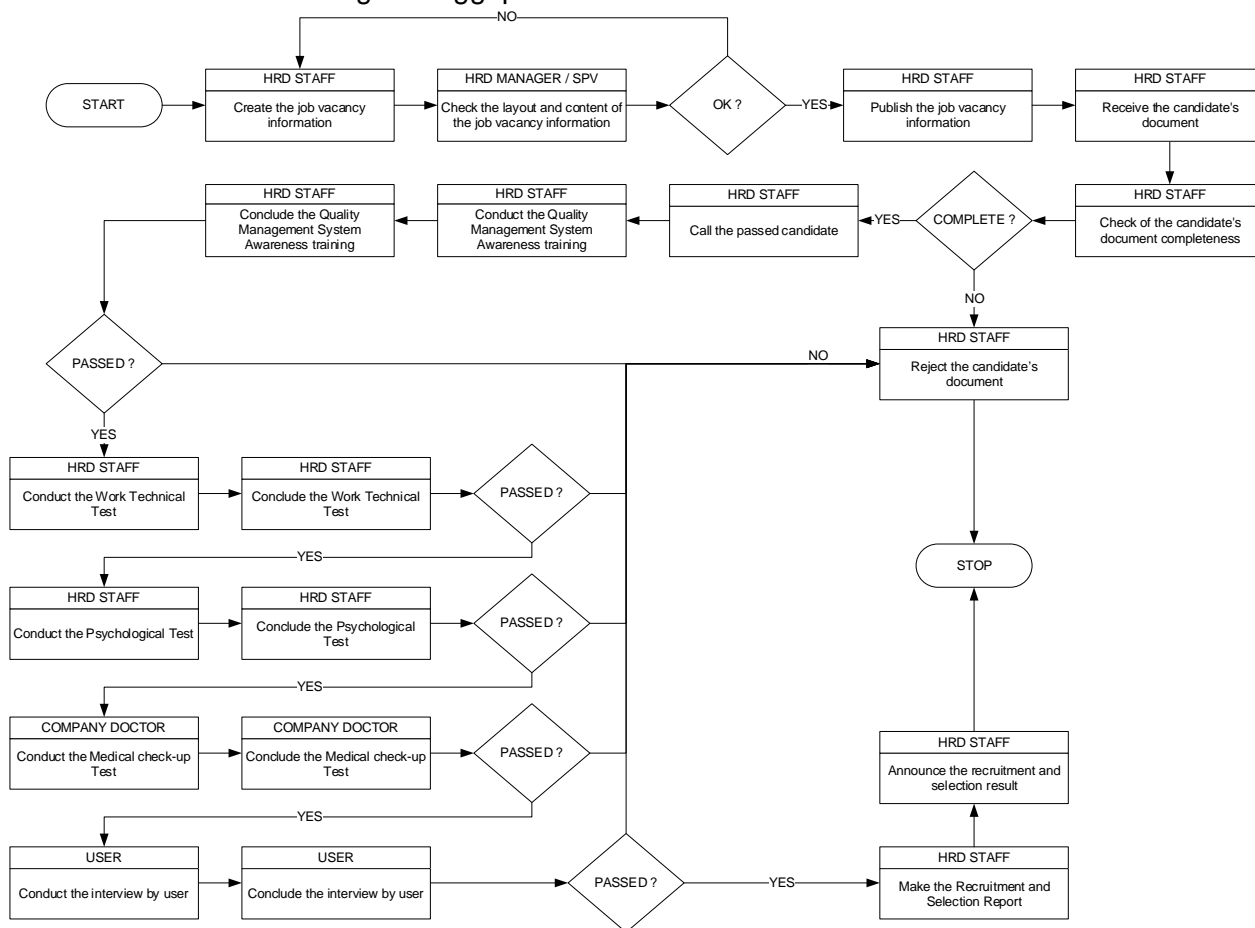
Posisi : Rekrutmen SDM
Kerja : 2 orang
<b>Tugas dan tanggung jawab</b>
1 Menerima dan mengusulkan rencana pemenuhan tenaga kerja di setiap departemen.
2 Melakukan sosialisasi dan publikasi lowongan kerja.
3 Melaksanakan rekrutmen dan seleksi.
4 Berkoordinasi dengan pihak terkait (klinik, calon pemberi kerja, institusi, portal kerja, dll) untuk mendukung keberhasilan rekrutmen dan seleksi.
5 Membuat laporan hasil rekrutmen dan seleksi.
6 Serahkan karyawan kepada pengguna.
7 Melaksanakan pengelolaan administrasi proses rekrutmen dan seleksi.
8 Membuat laporan kerja.
<b>Pendidikan</b>
1 Gelar sarjana di bidang sumber daya manusia, psikologi, atau disiplin terkait.
2 Pengalaman minimal 2 tahun bekerja di HR.

## Kompetensi

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 1 Perencanaan & Pengorganisasian .           | 5 Berorientasi Pelanggan.          |
| 2 Pemecahan Masalah & Pengambilan Keputusan. | 6 Penilaian Psikologis.            |
| 3 Berpikir Analitis.                         | 7 Wawancara.                       |
| 4 Komunikasi dan Negosiasi.                  | 8 Menguasai komputer ( Ms Office). |

### Proses Rekrutmen dan Seleksi Awal (Tanpa Transformasi Digital)

Proses rekrutmen dan seleksi PT AFP diawali dengan pembuatan informasi lowongan kerja sesuai kebutuhan SDM. Sebelum informasi lowongan kerja dipublikasikan, desain informasi harus diverifikasi oleh manajer HRD. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh informasi kualifikasi yang tercantum telah sesuai dengan persyaratan dan kualifikasi jabatan yang ditentukan; informasi batas waktu, alamat pengajuan aplikasi, dan citra perusahaan juga dicantumkan; serta komposisi jenis dan ukuran tulisan, warna, serta aksesoris tambahan yang dikemas secara menarik. Apabila rancangan tersebut dinyatakan lolos verifikasi, maka rancangan tersebut dapat disebarluaskan melalui papan pengumuman perusahaan, lembaga layanan iklan lowongan kerja secara digital, atau dari mulut ke mulut kepada pegawai dan kerabat pegawai. Apabila rancangan tersebut dinyatakan tidak lolos verifikasi, maka rancangan tersebut harus direvisi kembali sesuai dengan tanggapan hasil verifikasi.



**Gambar 1.** Proses Rekrutmen dan Seleksi PT AFP Sebelumnya

Setelah informasi lowongan pekerjaan tersebar, personel HRD akan menunggu tanggapan dari para kandidat. Respon tersebut berupa pengiriman berkas lamaran melalui alamat kode pos atau melalui loket penerimaan berkas di loket pos petugas keamanan perusahaan. Semua file tersebut kemudian diperiksa kelengkapannya satu per satu secara manual saat diinput ke perusahaan. Oleh karena itu, proses ini dapat memakan waktu yang cukup lama, bergantung pada berapa banyak file aplikasi yang perlu diverifikasi kesesuaian dan kelengkapannya. Berkas yang

dinyatakan belum lengkap akan dimusnahkan, sedangkan berkas yang sudah lengkap dan sesuai akan disimpan untuk keperluan di kemudian hari. Selanjutnya adalah proses pemanggilan calon peserta untuk mengikuti seleksi pelatihan pemahaman dasar mutu, keamanan pangan, dan halal, serta keselamatan, kesehatan kerja, dan lingkungan hidup di perusahaan, pada waktu dan tempat yang telah ditentukan. Penataan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kapasitas ruang kegiatan yang tersedia. Penilaian kelulusan seleksi diklat dasar dilakukan secara manual sesuai lembar jawaban yang dikumpulkan. Jadi, proses ini bisa memakan waktu yang cukup lama, tergantung berapa banyak kandidat yang mengikuti pelatihan dasar.

Peserta yang dinyatakan lulus pelatihan dasar akan diundang kembali pada waktu dan tempat yang ditentukan untuk mengikuti seleksi lebih lanjut yang dilakukan secara bertahap antara lain pemahaman teknis kemampuan kerja, tes psikologi, pemeriksaan kesehatan, dan wawancara dengan calon atasan. Hasil keputusan dari setiap seleksi juga dirangkum secara manual dan kemudian digabungkan menjadi kesimpulan akhir proses rekrutmen dan seleksi dalam laporan.

### Identifikasi Peluang Implementasi Transformasi Digital

Identifikasi tersebut dilakukan melalui peninjauan terhadap setiap kegiatan dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan PT AFP yang telah terverifikasi, berdasarkan kemampuan pengembangan teknologi digital yang dapat difasilitasi oleh perusahaan, yaitu: publikasi digital, komunikasi melalui email, file penyimpanan di bank data digital, pelatihan dan ujian online, rekapitulasi nilai, dan penyusunan laporan. Masing-masing wacana digitalisasi tersebut diperkirakan memberikan sejumlah peluang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan PT AFP, seperti: mengurangi waktu, tempat, dan biaya kegiatan; mengurangi kebutuhan ruang penyimpanan file kertas; mempercepat pemeriksaan dan rekapitulasi hasil; mempermudah pencarian data; mempermudah pemanggilan calon; mengurangi potensi kesalahan manual; memfasilitasi pelaporan; dan juga bagian terpenting dari pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan, yaitu mengurangi limbah kertas dari proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai. Segala bentuk wacana digitalisasi kemudian dikembangkan menjadi sebuah aplikasi web yang dapat diakses oleh tim HRD Rekrutmen PT AFP maupun oleh kandidat di luar perusahaan.

### Meja 2. Peluang Transformasi Digital dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi PT AFP

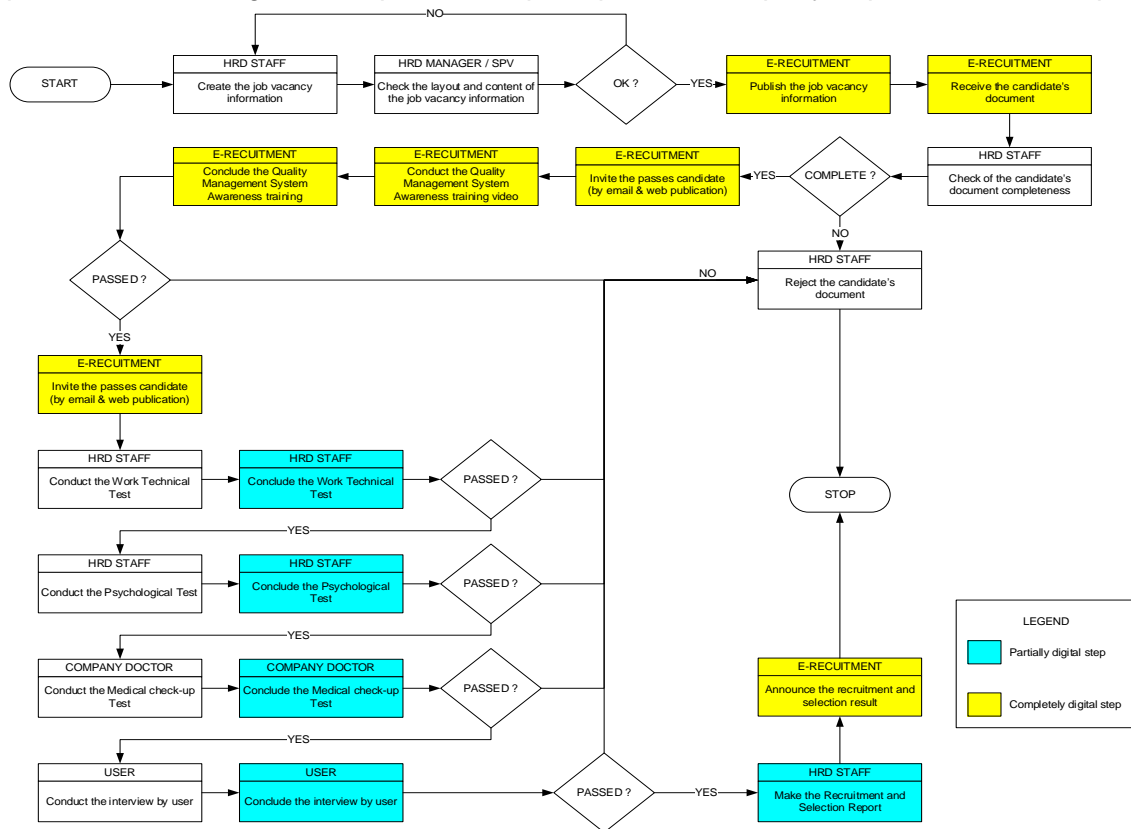
Kegiatan	Bentuk Digitalisasi	Tujuan dan manfaat
Publikasi Informasi Lowongan Kerja	Ditampilkan melalui halaman web	- Mengurangi waktu dan biaya publikasi
Menerima berkas kandidat	Menerima dan menyimpan file di bank data digital	- Mengurangi ruang penyimpanan file - Mempercepat pemeriksaan file - Memudahkan pencarian data - Mengurangi limbah kertas
Memanggil Kandidat	Menampilkan di halaman web dan mengirimkan undangan seleksi melalui email	- Mengurangi waktu dan biaya untuk memanggil kandidat.
Pelatihan Pemahaman Dasar	On line	- Mengurangi waktu dan tempat untuk beraktivitas
Ujian Pelatihan Pemahaman Dasar	On line	- Mengurangi ruang penyimpanan file - Mempercepat pemeriksaan file - Memudahkan pencarian data - Mengurangi potensi kesalahan manual - Mengurangi limbah kertas
Rekapitulasi Nilai Hasil Seleksi	sebagian digital	- Mempercepat rekapitulasi - Kurangi ruang penyimpanan file - Memudahkan pencarian data - Mengurangi potensi kesalahan manual - Mengurangi limbah kertas

Pelaporan	Menyediakan fitur rekapitulasi dan kesimpulan rekrutmen (sebagian digital)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempercepat pembuatan laporan</li> <li>- Kurangi ruang penyimpanan file</li> <li>- Memudahkan pencarian data</li> <li>- Mengurangi potensi kesalahan manual</li> <li>- Mengurangi limbah kertas</li> </ul>
Pengumuman Hasil Rekrutmen dan Seleksi	Ditampilkan di halaman web dan dikirim melalui email	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mengurangi waktu dan biaya pengumuman</li> </ul>

Dari hasil peninjauan tahapan proses diketahui bahwa kegiatan wawancara oleh calon atasan masih dilakukan secara manual. Meski tahapan ini dapat dilakukan secara online, namun manajemen PT AFP melihat pelaksanaan tatap muka akan memudahkan calon atasan dalam berinteraksi dan melakukan asesmen, terutama dalam menilai kesesuaian pemahaman calon atasan dan kedalaman kompetensi, sikap, moral, nilai, dan budaya. Sehingga calon lulusan dan bergabung dengan perusahaan merupakan sumber daya manusia yang berkompeten dan sesuai dengan kebutuhan, strategi, visi, misi, dan budaya perusahaan.

### Proses Rekrutmen dan Seleksi dengan Transformasi Digital

Aplikasi web yang dikembangkan kemudian digunakan dalam prosedur perekrutan dan seleksi calon karyawan PT AFP dalam upaya untuk lebih mengetahui kelebihan atau kekurangan terkait digitalisasi. Selain itu, pada masa awal penerapan juga dilakukan penyesuaian dan perbaikan di beberapa sisi agar proses rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan aplikasi web ini dapat tetap berjalan maksimal. Penyesuaian dan perbaikan yang dilakukan antara lain: penyediaan teknis penggunaan web kepada personel HRD, dokter perusahaan, dan calon pemberi kerja; memperbaiki kesalahan data yang dimasukkan ke dalam aplikasi; desain ulang konektivitas dan keluaran fitur; peningkatan kapasitas ukuran input data publikasi dan berkas calon; penyesuaian fitur dan akses pengguna; pilihan fitur pencarian data tambahan; penyempurnaan desain tampilan aplikasi web; meningkatkan input dan output laporan; serta penyempurnaan format laporan.



**Gambar 2. Proses Rekrutmen dan Seleksi PT AFP yang Terdigitalisasi Menilai Pengaruh Transformasi Digital pada Proses Rekrutmen dan Seleksi**



Berdasarkan observasi proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan PT AFP tanpa versus dengan digitalisasi, diperoleh informasi bahwa penerapan transformasi digital pada proses ini mampu memberikan dampak signifikan terhadap pengurangan standar siklus waktu kerja sebesar 47%, atau 126 menit (2,1 jam). Efisiensi tersebut muncul dari beberapa pengurangan waktu kerja akibat transformasi digital pada beberapa tahapan proses. Pengurangan waktu kerja sebesar 67% atau 20 menit pada proses publikasi informasi lowongan kerja terjadi karena personel HRD tidak perlu lagi menampilkan informasi lowongan kerja di papan pengumuman perusahaan atau di biro layanan iklan lowongan kerja secara digital, melainkan cukup mempublikasikannya di media sosial. aplikasi web, yang juga menggunakan informasi untuk disampaikan secara lisan antar karyawan dan kerabat karyawan.

Walaupun pada awal-awal pelaksanaan teknis ini banyak kendala seperti seringnya terjadi pertanyaan apakah ada lowongan kerja atau tidak, namun masih ada berkas lamaran yang diterima secara fisik sehingga harus diinput secara mandiri oleh personel HRD, seperti serta penurunan drastis jumlah calon pegawai. Namun seiring berjalannya waktu, teknik ini diterima dengan baik oleh pasar tenaga kerja karena dinilai lebih cepat, meyakinkan, praktis, dan ekonomis. Manfaat tersebut terlihat dari berkurangnya aktivitas penerimaan file secara signifikan (100%) yang umumnya memakan waktu hingga 30 menit. Sebelumnya, saat menunggu berkas calon diterima, personel HRD mengisi kekosongan tersebut dengan melakukan hal lain, namun hal ini cenderung menyebabkan kurang fokus dalam bekerja dan juga sering menimbulkan kesalahan teknis dalam pekerjaan manual yang dilakukan. Dengan digitalisasi, seluruh file lamaran dapat segera tersimpan dengan aman, rapi, dan lengkap sesuai kebutuhan sehingga dapat meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja.

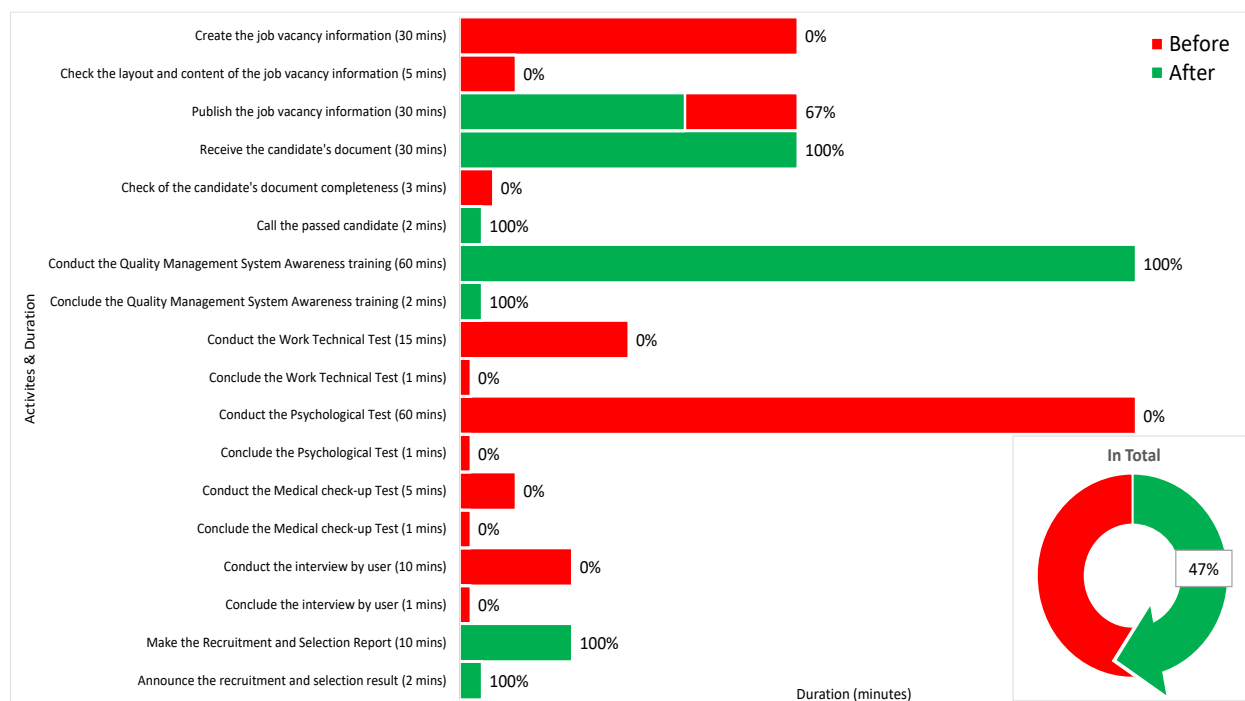
Penerapan metode digital untuk secara teknis memanggil calon yang berkasnya dinyatakan lengkap dan sesuai juga memberikan dampak positif yang signifikan. Jika sebelumnya calon pegawai dipanggil dan dijelaskan satu per satu melalui telepon, kini tim HRD hanya perlu membuat agenda di aplikasi web yang secara otomatis akan mengirimkan undangan elektronik ke email pribadi masing-masing kandidat, serta menampilkan informasi undangan. pada halaman web lamaran yang dapat diakses kapanpun, dimanapun dan kapanpun oleh calon. Selain itu, dalam undangan elektronik juga terdapat link pelatihan pemahaman dasar secara online yang hanya dapat diakses pada hari dan waktu yang ditentukan, sehingga pelaksanaan pelatihan tidak memerlukan tempat atau kehadiran personel HRD.

Di akhir pelatihan online ini, secara otomatis akan muncul lembar tes pelatihan pemahaman dasar dengan pertanyaan dan pilihan jawaban yang muncul secara acak untuk setiap kandidat. Dengan cara ini, potensi kebocoran kunci jawaban ujian bisa diminimalisir. Hasil ujian juga akan muncul secara otomatis setelah pelatihan selesai, sehingga calon tidak perlu menunggu. Selain itu, hasil ujian ini kemudian memicu pengiriman undangan digital secara otomatis kepada seluruh kandidat yang dinyatakan lulus untuk mengikuti proses seleksi lanjutan yang diadakan di perusahaan. Digitalisasi mulai dari tahap pemanggilan calon hingga keputusan lulus ujian pelatihan pemahaman dasar mampu memangkas standar waktu siklus kerja hingga 64 menit (100%).

Pada kegiatan seleksi lanjutan (pemahaman teknis keterampilan kerja, tes psikologi, pemeriksaan kesehatan, dan wawancara calon atasan), juga dilakukan digitalisasi berupa memasukkan data hasil penilaian ke dalam web untuk kemudian diolah secara otomatis. Digitalisasi ini tidak memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi siklus waktu kerja standar; bahkan terkadang masih memerlukan file rekaman pada saat implementasinya demi kenyamanan teknis. Namun rekapitulasi ini sangat membantu HRD dalam menyimpan, mencari, dan mengolah data. Dengan transformasi digital ini, tim HRD semakin mudah dalam membuat laporan karena seluruh data telah tersimpan dengan baik sejak awal proses. Selain itu, laporan ini juga dijamin disajikan dalam format keluaran yang sama. Jadi selain terlihat rapi, informasi yang ditampilkan dalam laporan dapat dengan mudah dibaca, dipahami, dan dievaluasi. Penerapan digitalisasi pada tahap pembuatan laporan ini setidaknya dapat memberikan efisiensi 10 menit (100%). Jika laporan sudah selesai, aplikasi web akan langsung mengirimkan notifikasi ke email pribadi calon yang lolos seleksi. Digitalisasi ini mampu memberikan efisiensi hingga 2 menit (100%).

Efisiensi yang didapat dari transformasi digital sejalan dengan hasil identifikasi peluang yang dilakukan saat verifikasi alur tahapan proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai. Dimana

transformasi digital mampu memberikan manfaat seperti pengurangan waktu aktivitas, kebutuhan ruang, dan biaya aktivitas; mengurangi kebutuhan ruang penyimpanan file kertas; mempercepat pemeriksaan dan rekapitulasi hasil; mempermudah pencarian data; mempermudah pemanggilan calon; mengurangi potensi kesalahan manual; memfasilitasi pelaporan; dan menciptakan pengadaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Yulanda & Adnan (2023) yang menegaskan bahwa adopsi digital dalam pengelolaan administrasi dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan data, komunikasi, dan pengarsipan; mempercepat proses pelayanan; mengurangi birokrasi; dan meningkatkan transparansi, kualitas, dan aksesibilitas layanan organisasi.

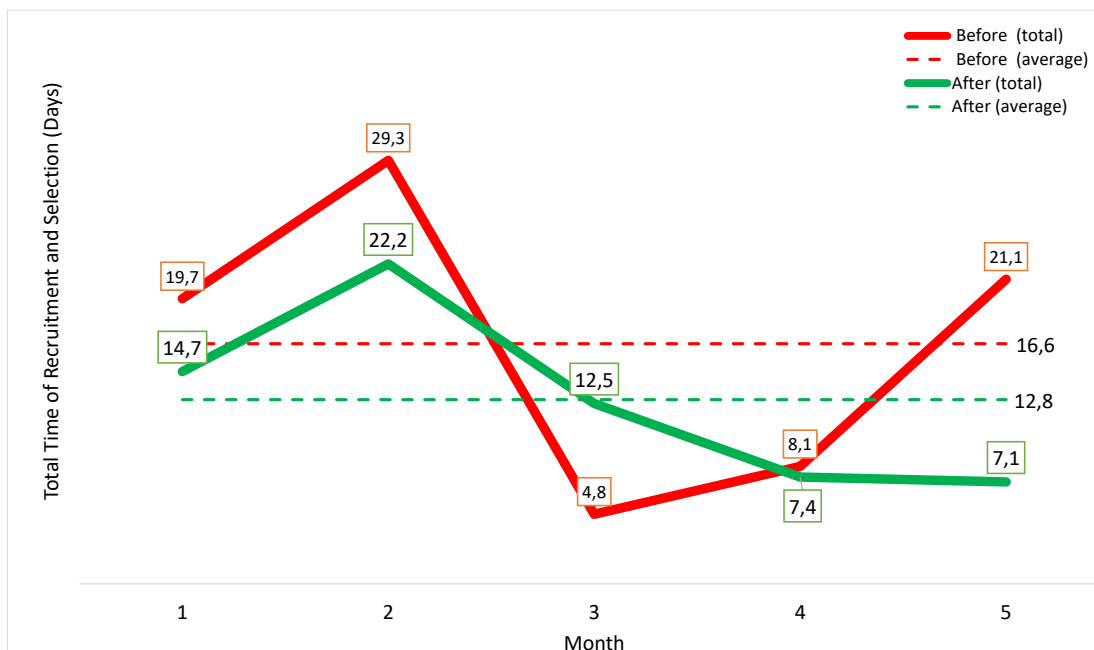


**Gambar 3.** Dampak Transformasi Digital Terhadap Langkah Proses Rekrutmen dan Seleksi PT AFP.

Secara umum, besaran efisiensi yang diperoleh dari transformasi digital dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan PT AFP bervariasi. Hal ini bergantung pada banyaknya calon yang diproses dalam setiap siklusnya dan juga dipengaruhi oleh hal-hal teknis yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan, seperti menyiapkan alat tulis, memperbanyak formulir, menyiapkan jaringan internet, menyiapkan sarana prasarana untuk seleksi selanjutnya, atau memperbaiki kesalahan input data. Meski demikian, penerapan transformasi digital nyatanya memberikan dampak positif terhadap efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan di PT AFP. Dengan penerapan ini, setidaknya waktu siklus kerja proses rekrutmen dan seleksi dapat ditekan menjadi rata-rata 4,3 hari kerja per bulan. Informasi tersebut merupakan suatu prestasi yang perlu dipertahankan dan disikapi dengan baik, khususnya dalam upaya peningkatan efektivitas dan keberhasilan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Efisiensi ini setidaknya memberikan gambaran peluang peningkatan kinerja dan optimalisasi kompetensi yang dimiliki oleh tim HRD rekrutmen. Ada beberapa alternatif yang bisa diambil untuk menindaklanjuti peluang ini, seperti melibatkan tim HRD rekrutmen dalam:

1. Mengidentifikasi kesenjangan, merancang kebutuhan, dan mewujudkan serta mengevaluasi peningkatan kompetensi karyawan.
2. Mengevaluasi kesesuaian tugas dan tanggung jawab, serta beban kerja pegawai, antara apa yang tertulis dalam administrasi kepegawaian dengan pelaksanaan sebenarnya.
3. Mengidentifikasi dan memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang sejalan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- Mengembangkan, merealisasikan, dan mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan karir karyawan.



**Gambar 4.** Dampak Transformasi Digital Terhadap Proses Rekrutmen dan Seleksi PT AFP.

Selain itu, untuk menjaga manfaat yang diperoleh dan menjamin kehandalan penerapan transformasi digital, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, seperti:

- Menjaga konsistensi dan efektivitas perlindungan akses aplikasi web sehingga seluruh fungsi fitur, data, dan informasi yang tersimpan terkait sulit diakses oleh pihak lain.
- Menjaga kelancaran konektivitas internet agar aplikasi web selalu mudah diakses kapan saja, dimana saja, dan oleh siapa saja.
- Menjaga kapasitas aplikasi web agar selalu terhindar dari kejenuhan penyimpanan data dan informasi.
- Menjaga kelancaran dan keamanan penyimpanan cadangan data sehingga data yang hilang atau rusak dapat dipulihkan secepat mungkin.
- Melakukan pembaruan, modifikasi, dan penyesuaian secara terus menerus seiring dengan perubahan teknologi agar aplikasi web dapat selalu berjalan dengan efektif.

Hal-hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parviainen et al. (2022), dimana transformasi digital dapat menjadi peluang baru bagi organisasi untuk melakukan banyak hal dengan lebih efektif dan ekonomis. Selain itu, tujuan sebenarnya dari penerapan transformasi digital adalah mengajak semua orang di organisasi untuk memikirkan kembali operasional saat ini dari perspektif lain sehingga dapat diterjemahkan menjadi kesuksesan yang berkelanjutan. Implementasi ini juga akan mampu merangsang perusahaan untuk mengembangkan transformasi digital yang telah dilakukan menuju digitalisasi operasional yang lebih kompetitif, seperti penerapan kepemimpinan digital, strategi digital, dan organisasi digital (Konopik et al., 2022).

## KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan transformasi digital pada proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan di PT AFP mampu memberikan efisiensi standar siklus waktu kerja hingga 47% atau 126 menit (2,1 jam). Efisiensi tersebut diperoleh dari beberapa tahapan proses seperti publikasi informasi lowongan kerja sebesar 67% atau 20 menit, penerimaan berkas kandidat sebesar 100% atau 30 menit, pemanggilan kandidat hingga pengambilan keputusan untuk lulus tes pelatihan pemahaman dasar sebesar 100. % atau 64

menit, pembuatan laporan 100% atau 10 menit, serta pemberitahuan hasil proses rekrutmen dan seleksi 100% atau 2 menit.

Besarnya keuntungan efisiensi dari penerapan transformasi digital sangat bervariasi. Hal ini disebabkan oleh fluktuasi jumlah calon yang diproses serta kendala teknis yang mungkin timbul pada setiap pelaksanaan. Namun penerapan transformasi digital justru mampu memangkas waktu siklus kerja proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai hingga 4,3 hari kerja per bulan. Kondisi ini dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan efektivitas serta keberhasilan sistem pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan di PT AFP, melalui keterlibatan tim HRD Rekrutmen dalam; mengidentifikasi kesenjangan, merancang kebutuhan, mewujudkan dan mengevaluasi peningkatan kompetensi pegawai; mengevaluasi kesesuaian tugas dan tanggung jawab, serta beban kerja pegawai, antara yang tertulis dalam administrasi kepegawaian dengan pelaksanaan sebenarnya; mengidentifikasi dan memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai sejalan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang; juga mempersiapkan, merealisasikan dan mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan karir karyawan.

Untuk menjaga manfaat yang diperoleh dari penerapan transformasi digital dan menjamin keandalan digitalisasi, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, seperti: menjaga konsistensi dan efektivitas perlindungan akses aplikasi web, sehingga semua fungsi fitur dan informasi terkait dapat tersimpan. sulit diakses oleh pihak lain; menjaga kelancaran konektivitas internet, agar aplikasi web selalu mudah diakses kapan saja, di mana saja, dan oleh siapa saja; menjaga kapasitas aplikasi web agar selalu terhindar dari kejenuhan penyimpanan data dan informasi; menjaga kelancaran dan keamanan penyimpanan cadangan data sehingga data yang hilang atau rusak dapat dipulihkan secepatnya; melakukan pemutakhiran, modifikasi, dan penyesuaian secara terus menerus sejalan dengan perubahan teknologi agar aplikasi web dapat selalu berjalan dengan efektif.

## PENGAKUAN

Sarwani, MT, MM penulis ucapkan terima kasih atas nasihat dan arahnya selama pengembangan penelitian. Keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini diakui oleh penulis. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat kami hargai.

## REFERENSI

- Abbas, SI, Syah, MH, & Utsman, YH (2021). Tinjauan Kritis Metode Perekrutan dan Seleksi: Memahami Praktik Saat Ini. *Sejarah Perkembangan Kontemporer dalam Manajemen & SDM*, 3 (3), 46–52. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>
- Akbar, MF, Prasada, D., Safiih, AR, & Nuryani, Y. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Sunarsi & H. Wijoyo, Eds.; 1st ed.). Insan Cendekia mandiri.
- Ahmad. (2018). *Manajemen Operasi : Teori dan Aplikasi dalam Dunia Bisnis* (A. Kodir, Munir, & Mas'ud, Eds.; edisi ke-1). Penerbitan Azkiya.
- Albukhitan, S. (2020). Mengembangkan Strategi Transformasi Digital untuk Manufaktur. *Ilmu Komputer Procedia*, 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
- Barišić, AF, Rybacka Barišić, J., & Miloloža, I. (2021). Transformasi Digital: Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia. *ENTREOVA - PERUSAHAAN Riset Inovasi*, 7 (1), 357–366. <https://doi.org/10.54820/GTFN9743>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Edisi ke-1st). Penerbitan Zahir.

- Catio, M., Sarwani, & Ruknan. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (A. Rachmatullah, Ed.; edisi ke-1). Media Indigo.
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Mengelola Transformasi Digital: Pandangan dari Atas. *Jurnal Riset Bisnis*, 152, 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Gebayew, C., Hardini, IR, Panjaitan, GHA, Kurniawan, NB, & Suhardi. (2018). Tinjauan Literatur Sistematis tentang Transformasi Digital. *Konferensi Internasional Sistem dan Inovasi Teknologi Informasi (ICITSI) 2018*, 260–265. <https://doi.org/10.1109/ICITSI.2018.8695912>
- Gilch, PM, & Sieweke, J. (2021). Rekrutmen Bakat Digital: Peran Strategis Rekrutmen dalam Transformasi Digital Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Jerman: Zeitschrift Für Personalforschung*, 35 (1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). Tinjauan Sistematis Literatur tentang Transformasi Digital: Wawasan dan Implikasinya terhadap Strategi dan Perubahan Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen*, 58 (5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mahasiswa* (Wahyudi, Ed.; 1st ed.). Pers UNPAM.
- Hasmanto, RB, Rusilowati, U., & Wahyudi. (2022). *Metode Penelitian Bisnis: Konsep dan Praktek* (Wahyudi, Ed.; 1st ed.). Dewanga Energi Internasional.
- Hasmin, & Nurung, J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Naim Muh. Rezky, Ed.; edisi ke-1). CV. Mitra Cendikia Media.
- Hermawati, R. (2020). *Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)* (A. Rozi, Ed.; edisi ke-1). Desanta Muliavisitama.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian* (Edisi ke-1st). Pers Rajawali.
- Jones, MD, Hutcheson, S., & Camba, JD (2021). Hambatan di Masa Lalu, Sekarang, dan Masa Depan terhadap Transformasi Digital di Bidang Manufaktur: Sebuah Tinjauan. *Jurnal Sistem Manufaktur*, 60, 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>
- Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., & Lukianykhin, V. (2021). Transformasi Sistem Manajemen Personalia dalam Kondisi Digitalisasi Proses SDM. *Kajian Ekonomi Terapan*, 39 (6). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5015>
- Mahriani, E. (2022). Seleksi dan Rekrutmen Karyawan. Dalam N. Rismawati (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif, Pengembangan dan Perencanaan* (edisi ke-1, hal. 1–315). Widina Bhakti Persada.
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, TL, Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Pola Digitalisasi. *Manajemen Teknologi Riset*, 63 (2), 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>

- Ongki C., M., Sopandi, A., & Supratikta, H. (2024). Pentingnya Rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan. *NERACA: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2 (5), 71–76. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5>
- Paeno, Mukrodi, & Jamaludin, PP (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Peran Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Bisnis* (FN Anggraeni, Ed.; edisi ke-1). PT Dewangga Energi Internasional.
- Peng, Y., & Tao, C. (2022). Dapatkah Transformasi Digital Meningkatkan Kinerja Perusahaan? Dari Perspektif Kebijakan Publik dan Inovasi. *Jurnal Inovasi & Pengetahuan*, 7 (3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, RW, & Kolbe, LM (2015). Transformasi Bisnis Industri: Dampak Transformasi Digital pada Organisasi Otomotif. *Konferensi Internasional Ketiga Puluh Enam tentang Sistem Informasi*, 1–20.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, TH (2023). Transformasi Digital: Tinjauan dan Agenda Penelitian. *Jurnal Manajemen Eropa*, 41 (6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Ramilah, S., & Musadad, A. (2023). Pengaruh Rekrutmen Dan Proses Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Smeshub Bangun Negeri). *INOVATIF: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial*, 3 (2), 4807–4822. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.880>
- Rusilowati, U. (2023). *Perencanaan Sumber Daya Manusia : Meraih Kesuksesan Melalui SDM yang Unggul* (FN Anggraeni, Ed.; 1st ed.). PT Dewangga Energi Internasional.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Sulasmi, Ed.). Pers UMSU.
- Sari, MK, Ningrum, RIK, & Arifin, AL (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan di Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM I Kampus Pusat). *Media Bina Ilmiah*, 16 (12), 7869–7874. <https://doi.org/10.33578/mbi.v16i12.68>
- Setiawan, A. (2022). Tantangan Organisasi di Era VUCA. Dalam A. Bairizki (Ed.), *Perilaku dan Budaya Organisasi* (edisi ke-1, hal. 1–198). Penerbit SEVAL.
- Sudiantini, D., Ramadhan, II, Zidane, A., Pangestu, D., & Aden, AM (2023). Kajian Literatur : Menyoal Peran Manajemen SDM dalam Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Keunggulan Perusahaan Kompetitif. *MUFAKAT: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1 (2), 78–82. <https://doi.org/10.572349/mufakat.v1i2>
- Sugiarti, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mengelola Potensi untuk Keunggulan Kompetitif* (Wahyudi, Ed.; edisi ke-1). PT Dewangga Energi Internasional.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jeffry, Ed.; edisi ke-11). Penerbit Kencana.
- Syufa, VN, & Prayudista, E. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Perilaku dan Sosial Nusantara*, 2 (1), 5–12. <https://doi.org/10.47679/202322>

- Tannady , H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-1st). Pakar.
- Trenerry , B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, ZS, Lim, SS, Lu, HY, & Oh, PH (2021). Mempersiapkan Tempat Kerja untuk Transformasi Digital: Tinjauan Integratif dan Kerangka Faktor Multi-Level. *Perbatasan dalam Psikologi* , 12 , 1–24.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Varshney, D. (2020). Transformasi Digital dan Penciptaan Tenaga Kerja yang Agile: Mengeksplorasi Inisiatif Perusahaan dan Sikap Karyawan. Dalam *Isu Global Kontemporer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia* (hlm. 89–105). Penerbitan Zamrud Terbatas.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>
- Wahyudi, Finatariani , E., & Sugiarti, E. (2023). *Perencanaan Sumber Daya Manusia di Era Digital: Menyongsong Revolusi Industri 4.0* (FN Anggraeni , Ed.; edisi ke-1). PT Dewangga Energi Internasional .
- Warmansyah , J. (2020). *Metode Penelitian dan Pengolahan Data untuk Pengambilan Keputusan pada Perusahaan* (1st ed.). Publikasikan lebih dalam .
- Widiasworo , E. (2019). *Menyusun Penelitian Kuantitatif untuk Skripsi dan Tesis* ( Ilalang , Ed.; 1st ed.). Penerbit Araska .
- Widiyawati . (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Berbasis Digital. Dalam N. Rismawati (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif , Pengembangan dan Perencanaan* (edisi ke-1, hal. 1–315). Widina Bhakti Persada .
- Woods, SA, Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, AC, & Anderson, NR (2020). Seleksi Personil di Era Digital: Tinjauan Validitas dan Reaksi Pelamar, serta Tantangan Penelitian di Masa Depan. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi Eropa* , 29 (1), 64–77.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Wulandari, I., Devent N., M., Musdalifah , Wayuni , TS, & Riofita , H. (2023). Pengaruh Perencanaan SDM dan Rekrutmen Karyawan . *Neraca Manajemen, Ekonomi* , 2 (12), 1–9.  
<https://doi.org/10.8734/musyari.v2i12.1600>
- Yulanda, A., & Adnan, MF (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora ( Isora )* , 1 (3), 103–110.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Peta Jalan Transformasi Digital: Tinjauan Literatur. *Ilmu Komputer Procedia* , 175 , 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Menjelajahi Transformasi Digital Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Pengetahuan* . <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>