

Manajemen Rekrutmen Dan Seleksi Di Era Digital

Dwiana Agustiningrum¹, Caryati*², Dian Varietasari³, Ngurah Ayu Nyoman Murniati⁴

caryatiyanto@gmail.com

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Pascasarjana, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang

Abstrak

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Digitalisasi memungkinkan organisasi mengotomatisasi proses, memperluas jangkauan kandidat, dan membuat keputusan berbasis data melalui penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Applicant Tracking System* (ATS), dan *People Analytics*. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengkaji transformasi rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan di era digital, dengan meninjau berbagai sumber ilmiah terkait konsep, implementasi, dan tantangan etika yang muncul. Hasil kajian menunjukkan bahwa rekrutmen digital memberikan efisiensi tinggi dalam waktu dan biaya, meningkatkan objektivitas seleksi, serta memperkuat *employer branding*. Namun, muncul pula tantangan baru berupa risiko bias algoritmik, keamanan data pribadi, dan kesenjangan kompetensi digital bagi praktisi HR. Oleh karena itu, strategi rekrutmen yang efektif perlu mengintegrasikan kecanggihan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan, transparansi, dan etika profesional. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kompetensi digital bagi praktisi HR, penerapan audit etika algoritma, dan pembangunan sistem rekrutmen yang berorientasi pada keseimbangan antara efisiensi dan keadilan sosial.

Kata kunci: rekrutmen digital, seleksi karyawan, kecerdasan buatan, etika rekrutmen, manajemen SDM

Abstract

The development of digital technology has fundamentally transformed human resource management, particularly in employee recruitment and selection processes. Digitalization enables organizations to automate hiring procedures, expand candidate reach, and make data-driven decisions through technologies such as *Artificial Intelligence* (AI), *Applicant Tracking Systems* (ATS), and *People Analytics*. This study employs a literature review method to examine the transformation of recruitment and selection for educational personnel in the digital era, analyzing relevant theories, practices, and emerging ethical challenges. Findings indicate that digital recruitment enhances time and cost efficiency, increases objectivity in selection, and strengthens employer branding. However, it also presents new challenges, including algorithmic bias, data privacy concerns, and a digital skills gap among HR practitioners. Therefore, effective recruitment strategies should integrate technological innovation with human values, transparency, and professional ethics. The study recommends enhancing HR digital competencies, implementing algorithmic ethics audits, and developing recruitment systems that balance efficiency with fairness and social responsibility.

Keywords: digital recruitment, employee selection, artificial intelligence, recruitment ethics, human resource management

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi digital telah memicu perubahan mendasar dalam pola pengelolaan berbagai sektor kehidupan, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi. Salah satu area yang mengalami perubahan paling nyata adalah mekanisme rekrutmen dan seleksi karyawan. Proses yang sebelumnya mengandalkan metode konvensional seperti pemasangan iklan pada media cetak, pengiriman berkas lamaran secara fisik, serta pelaksanaan wawancara tatap muka secara langsung kini mengalami pergeseran menuju sistem berbasis teknologi. Transformasi tersebut ditandai dengan pemanfaatan platform daring, penggunaan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), serta integrasi sistem informasi kepegawaian yang memungkinkan proses rekrutmen berlangsung secara lebih terstruktur dan sistematis (Dessler, 2020). Perubahan ini tidak hanya mengubah cara organisasi merekrut tenaga kerja, tetapi juga memengaruhi strategi pengelolaan talenta secara keseluruhan.

Karakteristik utama era digital tercermin dari arus informasi yang berlangsung sangat cepat, keterhubungan lintas wilayah secara global, serta tuntutan organisasi untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, digitalisasi memberikan peluang bagi organisasi untuk memperluas jangkauan pencarian kandidat tanpa batasan geografis, meningkatkan efisiensi pengolahan data pelamar, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Pemanfaatan teknologi analitik memungkinkan penyaringan kandidat dilakukan secara lebih objektif dan terukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Laporan LinkedIn Global Talent Trends (2024) menunjukkan bahwa sekitar 70% organisasi berskala besar secara global telah mengadopsi teknologi *Artificial Intelligence* dan *Applicant Tracking System (ATS)* dalam tahapan awal seleksi karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa teknologi digital telah menjadi elemen strategis dalam manajemen talenta modern.

Penerapan sistem rekrutmen digital tidak terlepas dari berbagai implikasi dan tantangan yang menyertainya. Keunggulan berupa efisiensi waktu, penghematan biaya, serta kemampuan analisis data yang lebih mendalam perlu diimbangi dengan perhatian terhadap aspek etika dan tata kelola. Risiko kebocoran data pribadi pelamar, isu privasi, serta potensi bias algoritmik menjadi perhatian penting karena dapat memengaruhi prinsip keadilan dan kesetaraan dalam proses seleksi (Bogen & Rieke, 2018). Tantangan lainnya muncul dari kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital, terutama bagi perusahaan kecil dan menengah yang masih memiliki keterbatasan infrastruktur teknologi serta sumber daya manusia yang kompeten di bidang digital. Kondisi tersebut menuntut adanya strategi adaptasi yang terencana agar pemanfaatan teknologi tidak justru menimbulkan permasalahan baru.

Konteks Indonesia menunjukkan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM berkembang dengan sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir. Survei Jobstreet by SEEK (2023) mengungkapkan bahwa lebih dari 80% perusahaan di Indonesia telah memanfaatkan platform digital dalam proses pencarian dan evaluasi kandidat. Percepatan adopsi teknologi tersebut semakin terlihat sejak pandemi COVID-19 yang mendorong penerapan pola kerja jarak jauh (*remote working*) dan penggunaan sistem daring dalam berbagai aktivitas organisasi. Perubahan

ini menegaskan pentingnya kompetensi digital bagi praktisi sumber daya manusia agar mampu mengelola proses rekrutmen dan seleksi secara efektif, efisien, serta tetap menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di era digital.

METODE

Penelitian ini menerapkan metode studi literatur (*literature review*) dengan tujuan untuk mengkaji secara mendalam manajemen rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan di era digital. Pemilihan metode studi literatur didasarkan pada pertimbangan bahwa pendekatan ini memungkinkan peneliti menelaah secara sistematis berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik kajian. Melalui analisis terhadap sumber-sumber ilmiah yang tersedia, penelitian ini berupaya membangun pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika, peluang, serta tantangan penerapan sistem rekrutmen dan seleksi berbasis digital dalam konteks tenaga kependidikan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur akademik. Literatur tersebut meliputi jurnal ilmiah nasional yang membahas iklim organisasi dan kinerja guru, buku referensi yang relevan dengan konsep iklim organisasi serta manajemen pendidikan, serta artikel penelitian dan laporan akademik yang mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyeleksi literatur yang memiliki relevansi tinggi dan kredibilitas akademik guna memastikan kualitas analisis yang dihasilkan. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif dan kritis untuk mengidentifikasi pola, persamaan, serta perbedaan pandangan para ahli terkait manajemen rekrutmen dan seleksi di era digital.

Metode studi literatur memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil penelitian. Ketergantungan pada ketersediaan dan kualitas sumber pustaka menyebabkan temuan penelitian sangat dipengaruhi oleh ruang lingkup literatur yang dianalisis. Penelitian ini juga tidak melibatkan pengumpulan data empiris secara langsung sehingga hasil yang diperoleh bersifat generalisasi berdasarkan kajian sebelumnya. Kendati demikian, pendekatan ini tetap memberikan kontribusi penting dalam membangun landasan teoretis yang kuat dan sistematis. Bab metodologi ini menyajikan penjelasan menyeluruh mengenai pendekatan penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan, serta teknik analisis yang digunakan. Penerapan metode studi literatur diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai manajemen rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan di era digital serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Manajemen Rekrutmen dan Seleksi

Pengertian Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan unsur fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran strategis dalam memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten serta selaras dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang dirancang untuk mencari dan menarik individu yang memiliki kualifikasi sesuai dengan posisi yang tersedia. Dessler (2020) mendefinisikan *recruitment* sebagai proses sistematis dalam menemukan serta mendorong calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan agar bersedia melamar dan bergabung dengan organisasi. Sementara itu, *selection* diartikan sebagai proses lanjutan yang berfokus pada penyaringan kandidat hasil rekrutmen melalui

berbagai tahapan penilaian guna menentukan individu yang paling tepat untuk menduduki jabatan tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Rekrutmen berfungsi sebagai pintu awal dalam proses perolehan sumber daya manusia yang berkualitas. Mathis dan Jackson (2019) menjelaskan bahwa kegiatan rekrutmen bertujuan membentuk kumpulan pelamar (*pool of applicants*) yang memadai baik dari segi jumlah maupun mutu. Ketersediaan kumpulan pelamar yang berkualitas menjadi prasyarat penting bagi pelaksanaan seleksi yang efektif. Tahap seleksi kemudian diarahkan untuk menilai dan membandingkan para kandidat berdasarkan kompetensi, kemampuan teknis, pengalaman kerja, serta kesesuaian nilai dan sikap dengan budaya organisasi. Hubungan antara rekrutmen dan seleksi bersifat saling terkait dan tidak dapat dipisahkan, karena keberhasilan proses seleksi sangat ditentukan oleh kualitas pelamar yang dihasilkan melalui rekrutmen. Proses rekrutmen yang tidak optimal berpotensi membatasi pilihan kandidat, sehingga menyulitkan organisasi dalam memperoleh sumber daya manusia yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan strategisnya.

Tujuan dan Prinsip Dasar Rekrutmen

Tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki akses terhadap calon tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Mondy (2016), proses rekrutmen bertujuan untuk: 1) menarik sebanyak mungkin kandidat potensial yang berkualitas, memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan potensi kandidat, dan 3) memperkuat citra positif organisasi sebagai *employer of choice* di pasar tenaga kerja.

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa prinsip dasar rekrutmen yang perlu diperhatikan (Hasibuan, 2017): 1) keadilan dan Kesetaraan (Equity): setiap kandidat memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi, 2) transparansi: proses dan kriteria seleksi harus disampaikan secara terbuka, 3) konsistensi: prosedur rekrutmen diterapkan secara seragam untuk semua pelamar, dan 4) efisiensi: penggunaan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) dilakukan seoptimal mungkin. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar etika profesional dalam pengelolaan SDM yang modern dan relevan, terutama dalam konteks rekrutmen digital di mana penggunaan algoritma dan teknologi otomatis perlu tetap mematuhi nilai-nilai keadilan dan objektivitas.

Tahapan Proses Rekrutmen Tradisional

Sebelum munculnya sistem digital, proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara manual melalui beberapa tahapan. Menurut Handoko (2019), tahapan konvensional meliputi: 1) perencanaan Kebutuhan SDM (Human Resource Planning): menentukan posisi yang dibutuhkan berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja. 2) Perekrutan (Recruitment): menyebarkan informasi lowongan melalui media cetak, papan pengumuman, atau jaringan informal. 3) Penerimaan dan Penyaringan Lamaran: tim HR menyeleksi dokumen lamaran berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan. 4) Tes dan Wawancara: kandidat mengikuti tes kemampuan dan wawancara untuk menilai kompetensi dan kesesuaian karakter. 5) Penawaran Kerja dan Orientasi: kandidat terpilih menerima surat penawaran dan mengikuti tahap orientasi kerja (*onboarding*). Meskipun metode ini masih relevan di beberapa organisasi, sistem manual memiliki kelemahan dari segi waktu, biaya, dan jangkauan pelamar yang terbatas (Simamora,

2015). Oleh karena itu, muncul kebutuhan untuk mengadopsi sistem digital yang lebih efisien dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Kelemahan Sistem Konvensional dalam Konteks Era Digital

Sistem rekrutmen tradisional memiliki beberapa kelemahan yang semakin tampak di era digitalisasi. Pertama, proses yang lambat dan birokratis, karena seleksi manual memerlukan waktu lama dalam memproses lamaran, mengatur wawancara, dan membuat keputusan. Kedua, jangkauan kandidat yang terbatas, karena media rekrutmen tradisional (seperti koran atau brosur) tidak dapat menjangkau pasar tenaga kerja global. Ketiga, ketidakakuratan dalam penilaian awal, karena bergantung pada interpretasi subjektif perekrut tanpa dukungan data analitik yang memadai (Ulrich et al., 2017).

Selain itu, sistem konvensional juga kurang responsif terhadap perubahan tren tenaga kerja milenial dan generasi Z yang lebih aktif di media digital. Menurut Schawbel (2021), generasi muda lebih cenderung mencari pekerjaan melalui platform daring dan menilai reputasi digital perusahaan sebelum melamar. Dengan demikian, organisasi yang tidak beradaptasi dengan teknologi rekrutmen digital berisiko kehilangan talenta potensial

Secara konseptual, manajemen rekrutmen dan seleksi adalah fondasi penting dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Meskipun prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, dan kesesuaian tetap relevan, cara implementasinya harus menyesuaikan dengan dinamika era digital. Kelemahan sistem konvensional menunjukkan perlunya inovasi dalam pengelolaan rekrutmen agar proses tersebut menjadi lebih cepat, efisien, dan berbasis data, tanpa mengabaikan nilai-nilai etis dan kemanusiaan.

Transformasi Rekrutmen di Era Digital

Digitalisasi Proses Rekrutmen

Revolusi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi merekrut dan menyeleksi tenaga kerja. Menurut Stone et al. (2015), digitalisasi dalam rekrutmen mengacu pada pemanfaatan teknologi informasi untuk mengotomatisasi, mempercepat, dan memperluas jangkauan proses rekrutmen. Teknologi seperti *Applicant Tracking System* (ATS), *Artificial Intelligence* (AI), *Machine Learning*, serta *Big Data Analytics* kini menjadi bagian integral dari strategi manajemen SDM modern.

Salah satu inovasi terbesar dalam bidang ini adalah penggunaan ATS yang berfungsi untuk menyimpan, menyaring, dan mengelola data pelamar secara efisien. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk memfilter lamaran berdasarkan kata kunci, pengalaman kerja, atau kompetensi tertentu. Berdasarkan laporan LinkedIn Global Talent Trends (2024), sekitar 68% perusahaan global menggunakan ATS dalam proses rekrutmen mereka, karena mampu menghemat waktu seleksi hingga 50% dibanding metode manual.

Selain itu, pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dalam tahap penyaringan kandidat memungkinkan analisis data yang lebih objektif dan efisien. Misalnya, AI dapat digunakan untuk menilai kecocokan profil pelamar dengan deskripsi pekerjaan melalui analisis semantik, atau bahkan memprediksi kinerja calon karyawan berdasarkan data historis (Suen et al., 2019). Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya mempercepat proses, tetapi juga meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan rekrutmen.

Rekrutmen Berbasis Media Sosial dan Platform Profesional

Media sosial kini menjadi salah satu sarana utama dalam proses rekrutmen modern. Platform seperti LinkedIn, Jobstreet, Indeed, dan Kalibrr memungkinkan organisasi untuk mencari, menilai, dan berinteraksi langsung dengan kandidat potensial. Menurut penelitian Nikolaou (2021), rekrutmen berbasis media sosial atau *social recruiting* memberikan beberapa keuntungan: memperluas jangkauan pencarian kandidat, mempercepat proses komunikasi, dan memperkuat citra merek perusahaan (*employer branding*).

Data dari Jobstreet by SEEK (2023) menunjukkan bahwa 85% perusahaan di Asia Tenggara menggunakan media sosial profesional sebagai alat rekrutmen utama, sementara 70% kandidat mencari peluang kerja melalui platform digital. Dalam konteks ini, media sosial tidak hanya menjadi kanal promosi lowongan, tetapi juga alat analisis perilaku kandidat melalui aktivitas digital mereka.

Namun, penggunaan media sosial juga menimbulkan dilema etis, seperti risiko diskriminasi berbasis profil online dan penyalahgunaan data pribadi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan rekrutmen yang etis dan mematuhi regulasi perlindungan data, seperti Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia.

Pemanfaatan AI dan Machine Learning dalam Penyaringan Kandidat

Integrasi AI dan *machine learning* dalam proses rekrutmen membawa pendekatan baru yang berbasis data. AI dapat membantu dalam berbagai tahap, mulai dari analisis deskripsi pekerjaan hingga penilaian psikometrik berbasis algoritma. Misalnya, HireVue dan Pymetrics menggunakan analisis ekspresi wajah, intonasi suara, dan perilaku kandidat untuk menilai kecocokan kompetensi dengan jabatan tertentu (Bogen & Rieke, 2018). Keunggulan utama dari penggunaan AI adalah objektivitas dan efisiensi dalam proses penilaian. Namun, sejumlah peneliti menyoroti adanya risiko bias algoritmik, di mana sistem dapat memperkuat ketidakadilan yang sudah ada dalam data historis. Studi oleh Raghavan et al. (2020) menunjukkan bahwa tanpa pengawasan manusia, algoritma rekrutmen dapat mengulang pola diskriminatif terhadap gender, ras, atau latar belakang pendidikan tertentu. Oleh karena itu, pengawasan etis dan transparansi algoritma menjadi hal yang sangat penting.

Rekrutmen Daring (Online Recruitment): Keuntungan dan Tantangan

Rekrutmen daring atau *online recruitment* kini menjadi praktik umum di hampir semua sektor industri. Menurut Tong dan Sivanand (2020), rekrutmen daring memiliki beberapa keuntungan utama: 1) efisiensi Waktu dan Biaya – Proses lamaran, seleksi, dan wawancara dapat dilakukan tanpa batasan geografis., 2) jangkauan Global – Organisasi dapat menjaring kandidat dari berbagai wilayah atau negara, dan 3) kemudahan Data Management – Sistem digital memungkinkan penyimpanan dan analisis data kandidat secara terpusat. Namun, terdapat pula sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan: 1) keamanan Data: Risiko kebocoran informasi pribadi meningkat jika sistem tidak memiliki proteksi siber yang memadai, 2) validitas Informasi: Data pelamar yang disampaikan secara daring belum tentu akurat, 3) keterasingan Sosial (Social Disconnection): Minimnya interaksi langsung dapat mengurangi penilaian terhadap aspek kepribadian kandidat (Stone et al., 2015).

Dengan demikian, meskipun rekrutmen daring memberikan banyak keuntungan efisiensi, organisasi tetap harus memastikan adanya keseimbangan antara teknologi dan pendekatan humanis.

Employer Branding di Dunia Digital

Dalam konteks digital, *employer branding* menjadi faktor penting dalam menarik kandidat berkualitas. Citra positif perusahaan di dunia maya memengaruhi persepsi pelamar terhadap nilai dan budaya organisasi. Menurut Backhaus dan Tikoo (2004), *employer branding* adalah upaya organisasi dalam membangun identitas unik sebagai tempat kerja yang menarik bagi calon karyawan. Transformasi digital telah merevolusi cara organisasi merekrut tenaga kerja. Proses yang dulunya bersifat manual kini menjadi lebih cepat, terukur, dan berbasis data. Penggunaan ATS, AI, dan platform digital tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memberikan wawasan yang lebih dalam terhadap potensi kandidat. Namun, tantangan seperti bias algoritmik, etika penggunaan data, dan hilangnya interaksi manusia menuntut organisasi untuk tetap menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam rekrutmen.

Inovasi dalam Seleksi Kandidat

Penggunaan Tes Online dan Gamifikasi dalam Seleksi

Salah satu inovasi utama dalam seleksi digital adalah penggunaan **tes online** untuk mengukur kemampuan kognitif, kepribadian, dan keterampilan teknis pelamar. Tes online memungkinkan organisasi menghemat waktu dan biaya dibandingkan metode tatap muka, sekaligus memperluas jangkauan peserta. Berdasarkan penelitian Anderson et al. (2019), tes daring yang dirancang dengan baik memiliki tingkat validitas yang sebanding dengan tes konvensional, asalkan diimbangi dengan sistem keamanan dan pengawasan yang ketat.

Selain itu, banyak perusahaan kini menerapkan konsep gamifikasi dalam proses seleksi. Gamifikasi adalah penerapan elemen permainan (*game elements*) dalam konteks non-game seperti seleksi karyawan, dengan tujuan meningkatkan keterlibatan dan motivasi peserta. Menurut Armstrong et al. (2020), gamifikasi dalam seleksi dapat mengurangi stres kandidat dan menghasilkan data perilaku yang lebih otentik, seperti kemampuan memecahkan.

Video Interview dan Wawancara Virtual

Transformasi digital juga membawa inovasi dalam bentuk wawancara virtual (*video interview*), baik yang bersifat langsung (*live interview*) maupun terotomatisasi (*asynchronous video interview*). Menurut Blacksmith et al. (2016), wawancara virtual menawarkan fleksibilitas tinggi bagi perekrut dan kandidat, terutama dalam konteks global dan *remote working*. Dalam sistem wawancara otomatis, kandidat diminta menjawab pertanyaan yang direkam secara video, dan kemudian hasilnya dianalisis menggunakan algoritma AI untuk menilai ekspresi wajah, intonasi suara, serta pilihan kata. Teknologi ini, seperti yang digunakan oleh platform HireVue atau Spark Hire, mampu memberikan evaluasi cepat terhadap ribuan kandidat dalam waktu singkat (Suen et al., 2019).

Analitik Data dalam Penilaian Kompetensi

Perkembangan teknologi *Big Data* dan *People Analytics* telah memungkinkan organisasi untuk menilai kandidat secara lebih komprehensif. *People analytics* menggabungkan data dari

berbagai sumber – seperti hasil tes, interaksi daring, portofolio digital, hingga jejak media sosial profesional – untuk membentuk profil kompetensi yang lebih utuh (Fisher et al., 2020).

Pendekatan ini menjadikan proses seleksi lebih prediktif daripada deskriptif, artinya bukan hanya menilai apa yang kandidat bisa lakukan sekarang, tetapi juga memprediksi bagaimana mereka akan berperilaku dan berkembang di masa depan. Misalnya, data perilaku kandidat selama tes gamifikasi dapat digunakan untuk memprediksi potensi kepemimpinan atau kemampuan beradaptasi.

Namun, seperti dikemukakan oleh Cascio dan Boudreau (2016), analisis data harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak melanggar privasi dan tetap menghormati hak-hak kandidat. Pengumpulan dan penggunaan data pribadi harus didasarkan pada persetujuan eksplisit, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi seperti UU Perlindungan Data Pribadi (UU No. 27 Tahun 2022) di Indonesia.

AI-Based Decision Making dalam Seleksi

Kecerdasan buatan (AI) kini digunakan secara luas dalam pengambilan keputusan seleksi. Sistem berbasis AI dapat menilai ribuan kandidat dalam waktu singkat dan mengidentifikasi pola kompetensi yang mungkin tidak terlihat oleh manusia. Keunggulan utama dari pendekatan ini adalah kecepatan, objektivitas, dan skalabilitas.

Menurut Meijerink et al. (2021), algoritma AI dalam rekrutmen dapat meningkatkan efisiensi hingga 70% pada tahap penyaringan awal dan mengurangi kesalahan subjektif perekrut. Namun, mereka juga menekankan perlunya transparansi algoritma agar keputusan yang diambil dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan.

Kasus bias algoritmik yang dialami oleh Amazon pada 2018 – di mana sistem AI-nya mendiskriminasi pelamar perempuan karena data historis yang bias terhadap laki-laki – menjadi pelajaran penting bahwa teknologi bukanlah solusi netral, melainkan refleksi dari data dan nilai-nilai yang membentuknya (Dastin, 2018). Oleh karena itu, keseimbangan antara otomatisasi dan penilaian manusia tetap menjadi prinsip utama dalam seleksi berbasis AI.

Inovasi dalam seleksi kandidat di era digital telah membawa perubahan mendasar dalam paradigma manajemen SDM. Penggunaan tes daring, gamifikasi, wawancara virtual, analitik data, dan kecerdasan buatan menjadikan proses seleksi lebih efisien, akurat, dan berbasis bukti (*evidence-based*). Namun, inovasi tersebut juga menuntut tanggung jawab etis yang tinggi. Organisasi perlu memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap menghormati prinsip keadilan, transparansi, dan privasi. Di masa depan, keberhasilan proses seleksi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem digital, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan antara efisiensi teknologi dan sentuhan manusia (*human touch*).

Tantangan dan Etika Rekrutmen Digital Keamanan dan Privasi Data Pelamar

Salah satu tantangan terbesar dalam rekrutmen digital adalah keamanan dan privasi data pribadi pelamar. Proses digital mengharuskan kandidat menyerahkan data sensitif seperti riwayat pekerjaan, pendidikan, hingga hasil tes psikologis melalui platform daring. Menurut Acikgoz (2019), meningkatnya volume data kandidat yang dikumpulkan oleh sistem HR digital memperbesar risiko kebocoran data atau penyalahgunaan informasi.

Di Indonesia, hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), yang menegaskan bahwa organisasi wajib menjaga

kerahasiaan data pribadi dan hanya boleh menggunakannya dengan izin pemilik data. Pelanggaran terhadap aturan ini tidak hanya merusak reputasi perusahaan, tetapi juga dapat menimbulkan konsekuensi hukum.

Organisasi harus memastikan penggunaan platform rekrutmen digital memenuhi standar *cybersecurity*, seperti enkripsi data, otentikasi ganda, dan pembatasan akses. Selain itu, kandidat perlu diberi informasi yang jelas tentang bagaimana data mereka disimpan, digunakan, dan dihapus setelah proses rekrutmen selesai (Schumann et al., 2022).

Risiko Diskriminasi dan Bias Algoritmik

Teknologi AI yang digunakan dalam rekrutmen, meskipun dirancang untuk objektivitas, dapat menimbulkan bias algoritmik jika tidak dikembangkan dengan data yang representatif. Menurut Raghavan et al. (2020), algoritma seleksi cenderung mereplikasi bias sosial yang ada dalam data historis, seperti preferensi terhadap gender, ras, atau institusi pendidikan tertentu.

Kasus terkenal adalah sistem AI rekrutmen Amazon yang pada tahun 2018 harus dihentikan karena menunjukkan preferensi terhadap pelamar laki-laki akibat bias data historis yang mendominasi oleh kandidat pria di bidang teknologi (Dastin, 2018). Contoh ini menunjukkan bahwa teknologi bukanlah netral, melainkan merefleksikan nilai dan struktur sosial di balik data yang melatihnya.

Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu menerapkan auditing algoritma secara berkala, memastikan data pelatihan bersifat inklusif, dan melibatkan ahli etika atau komite independen dalam meninjau sistem AI yang digunakan dalam seleksi karyawan (Bogen & Rieke, 2018).

Kebutuhan Kompetensi Digital bagi Praktisi HR

Transformasi digital juga menuntut perubahan kompetensi bagi para profesional HR. Tidak semua praktisi SDM memiliki kemampuan teknis dalam menggunakan sistem digital seperti ATS, AI-based assessment, atau analitik data SDM. Menurut Bondarouk dan Brewster (2016), banyak organisasi menghadapi kesenjangan digital di antara staf HR yang menghambat optimalisasi teknologi rekrutmen.

Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi digital HR melalui pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Selain kemampuan teknis, praktisi HR juga perlu menguasai literasi data dan pemahaman etika digital agar dapat membuat keputusan rekrutmen yang adil dan bertanggung jawab.

Etika dalam Rekrutmen Digital

Rekrutmen digital tidak hanya membutuhkan keahlian teknologi, tetapi juga harus berlandaskan prinsip etika profesional. Menurut Johnson (2019), etika dalam rekrutmen digital mencakup empat dimensi utama: 1) Keadilan dan Non-Diskriminasi: setiap pelamar berhak mendapatkan kesempatan yang sama tanpa memandang gender, ras, agama, atau latar belakang sosial. Prinsip *fair recruitment* menjadi landasan moral dan hukum dalam proses seleksi (Floridi & Cows, 2019). 2) Transparansi Proses dan Keputusan: kandidat berhak mengetahui bagaimana proses seleksi dilakukan, termasuk kriteria yang digunakan oleh sistem AI atau algoritma seleksi. Transparansi meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap perusahaan dan memperkuat reputasi organisasi. 3) Akuntabilitas dan Tanggung Jawab: keputusan yang dihasilkan oleh sistem digital tetap menjadi tanggung jawab manusia. Oleh karena itu,

organisasi harus memiliki mekanisme audit dan pelaporan untuk memastikan setiap keputusan rekrutmen dapat dijelaskan secara rasional (*explainable AI*). 4) Perlindungan dan Penggunaan Data yang Etis: data pelamar harus digunakan hanya untuk kepentingan proses seleksi, bukan untuk tujuan komersial atau di luar persetujuan kandidat. Selain itu, organisasi perlu memiliki kebijakan penghapusan data setelah periode tertentu sesuai dengan prinsip *data minimization* (Cascio & Montealegre, 2016).

Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika Global

Banyak negara telah menetapkan regulasi dan pedoman etika untuk penggunaan teknologi dalam rekrutmen. Misalnya, Uni Eropa melalui General Data Protection Regulation (GDPR) menekankan hak individu atas perlindungan data pribadi dan kejelasan penggunaan algoritma dalam pengambilan keputusan otomatis (European Commission, 2021).

Indonesia melalui UU No. 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (PDP) juga memberikan kerangka hukum serupa, yang menegaskan bahwa setiap organisasi harus mendapatkan persetujuan eksplisit dari individu sebelum mengumpulkan dan memproses data pribadi mereka. Kepatuhan terhadap regulasi semacam ini bukan hanya kewajiban hukum, tetapi juga bagian dari tanggung jawab sosial korporasi (CSR) di era digital.

Strategi Menghadapi Tantangan Etis

Untuk menjaga integritas proses rekrutmen digital, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen etika yang terstruktur. Beberapa langkah yang direkomendasikan adalah: 1) Membangun kode etik rekrutmen digital yang mencakup prinsip keadilan, transparansi, dan perlindungan data. 2) Membentuk tim pengawasan etika digital (*digital ethics committee*) untuk menilai dampak sosial dari teknologi rekrutmen yang digunakan. 3) Melakukan audit algoritma dan sistem digital secara periodik guna memastikan tidak adanya bias atau pelanggaran terhadap hak privasi. 3) Mengutamakan pendekatan *human-centered* — memastikan bahwa teknologi menjadi alat bantu, bukan pengganti dalam pengambilan keputusan rekrutmen. Dengan demikian, inovasi digital dalam rekrutmen hanya akan memberikan nilai positif jika diiringi dengan tata kelola etika dan kepatuhan yang kuat.

Transformasi digital dalam rekrutmen membawa potensi besar dalam meningkatkan efisiensi dan objektivitas, tetapi juga menghadirkan tantangan serius terkait privasi, bias, dan tanggung jawab etis. Organisasi yang mampu menyeimbangkan antara teknologi, nilai etika, dan kemanusiaan akan lebih unggul dalam menarik serta mempertahankan talenta berkualitas di era digital.

Etika bukan sekadar pelengkap dalam rekrutmen digital, melainkan fondasi yang memastikan bahwa kemajuan teknologi tetap berpihak pada keadilan dan martabat manusia.

Strategi Efektif Manajemen Rekrutmen dan Seleksi Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara mendasar sistem rekrutmen dan seleksi tenaga kerja di seluruh dunia. Digitalisasi memungkinkan perusahaan mengotomatisasi proses perekrutan, memperluas jangkauan pencarian kandidat, dan meningkatkan efisiensi melalui analitik data. Namun, keberhasilan transformasi digital dalam rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, melainkan juga oleh strategi manajerial yang tepat, integrasi teknologi dengan nilai kemanusiaan, serta kesiapan organisasi dan sumber daya manusia (SDM) dalam mengoperasikan sistem tersebut.

Menurut Marler dan Parry (2016), penerapan teknologi dalam rekrutmen hanya akan efektif jika didukung oleh strategi yang terencana dengan baik, pengelolaan perubahan organisasi, serta peningkatan kompetensi SDM yang terlibat. Oleh karena itu, pada bagian ini akan dibahas berbagai strategi efektif dalam mengelola rekrutmen dan seleksi di era digital.

Integrasi Teknologi dan Human Touch

Salah satu strategi utama dalam manajemen rekrutmen digital adalah menciptakan keseimbangan antara teknologi dan sentuhan manusia (*human touch*). Teknologi seperti *Applicant Tracking System (ATS)* dan *Artificial Intelligence (AI)* dapat meningkatkan efisiensi penyaringan kandidat, namun tidak dapat sepenuhnya menggantikan peran manusia dalam menilai aspek emosional dan budaya calon karyawan.

Menurut Suen et al. (2019), keputusan rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kombinasi antara data analitik yang objektif dan intuisi profesional dari perekrut. Pendekatan ini dikenal sebagai *augmented decision-making*, di mana teknologi berperan sebagai pendukung keputusan, bukan pengganti manusia.

Sebagai contoh, Google menggabungkan analisis data berbasis algoritma dengan wawancara perilaku mendalam untuk menilai kecocokan nilai (*cultural fit*) kandidat. Pendekatan ini terbukti meningkatkan tingkat retensi karyawan hingga 25% (Bock, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara teknologi dan empati manusia menjadi faktor kunci dalam menciptakan rekrutmen yang efektif dan berkelanjutan.

Pengembangan Kompetensi Digital bagi Praktisi HR

Transformasi digital dalam rekrutmen memerlukan SDM yang memiliki kompetensi digital tinggi. Banyak organisasi menghadapi kesenjangan digital (*digital skills gap*) di antara staf HR yang masih terbiasa dengan sistem manual (Bondarouk & Brewster, 2016).

Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu mengimplementasikan program pelatihan berkelanjutan (*continuous learning*) yang mencakup literasi digital, analitik data, manajemen sistem HR berbasis cloud, serta pemahaman terhadap prinsip etika dan hukum perlindungan data.

Menurut Ulrich et al. (2017), HR profesional di era digital harus mampu berperan sebagai: 1) *Strategic Partner* – menggunakan data dan teknologi untuk mendukung strategi bisnis. 2) *Change Agent* – memimpin transformasi budaya digital dalam organisasi. 3) *Human Advocate* – menjaga nilai kemanusiaan dan kesejahteraan pekerja di tengah otomatisasi.

Dengan demikian, peningkatan kompetensi digital HR bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi juga strategis untuk memastikan keberlanjutan organisasi di era digital.

Pengukuran Efektivitas Rekrutmen Digital

Agar strategi rekrutmen digital dapat dinilai keberhasilannya, organisasi perlu menetapkan *Key Performance Indicators (KPI)* dan metrik yang terukur. Beberapa indikator utama yang disarankan oleh LinkedIn Talent Solutions (2024) antara lain: 1) *Time to Hire*: durasi dari pembukaan lowongan hingga kandidat diterima, 2) *Cost per Hire*: total biaya rekrutmen dibagi jumlah kandidat yang direkrut, 3) *Quality of Hire*: kinerja kandidat setelah periode tertentu, 4) *Candidate Experience*: tingkat kepuasan pelamar terhadap proses rekrutmen digital.

Selain KPI kuantitatif, organisasi juga harus memperhatikan metrik kualitatif seperti diversity index (keberagaman pelamar) dan retention rate (tingkat retensi karyawan). Menurut Highhouse et al. (2020), kombinasi antara metrik kuantitatif dan kualitatif akan memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas sistem rekrutmen digital.

Untuk meningkatkan pengambilan keputusan, organisasi dapat menggunakan *People Analytics*, yaitu pendekatan analisis berbasis data untuk mengidentifikasi tren dan korelasi dalam perilaku pelamar. Pendekatan ini memungkinkan HR memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengoptimalkan strategi rekrutmen, dan memperbaiki pengalaman kandidat secara berkelanjutan (Fisher et al., 2020).

Penerapan Employer Branding Digital

Employer branding menjadi elemen penting dalam strategi rekrutmen digital. Citra positif perusahaan di dunia maya memengaruhi keputusan kandidat untuk melamar dan bergabung. Menurut Kucherov dan Zavyalova (2021), perusahaan dengan reputasi digital yang kuat memiliki peluang 50% lebih tinggi untuk menarik talenta terbaik.

Strategi *employer branding digital* mencakup: 1) Transparansi nilai dan budaya kerja di situs karier dan media sosial, 2) Interaksi aktif dengan komunitas profesional melalui platform seperti LinkedIn, 3) Penyajian konten autentik seperti testimoni karyawan, kisah keberhasilan, dan kegiatan sosial perusahaan. Contohnya, Tokopedia dan Gojek secara aktif membangun *digital employer branding* melalui kampanye di media sosial yang menonjolkan nilai kolaborasi, inovasi, dan dampak sosial. Pendekatan ini tidak hanya menarik kandidat, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan yang sudah ada (Deloitte, 2023).

Studi Kasus dan Best Practice

Beberapa perusahaan global telah berhasil menerapkan strategi manajemen rekrutmen digital secara efektif: 1) **Unilever** menggunakan sistem *AI recruitment* berbasis gamifikasi untuk menilai kandidat. Hasilnya, proses rekrutmen global dapat dipangkas dari empat bulan menjadi dua minggu, dengan peningkatan akurasi seleksi sebesar 30% (Harvard Business Review, 2022). 2) **IBM** mengintegrasikan analitik prediktif dalam sistem rekrutmennya untuk mengidentifikasi kandidat yang paling cocok secara kultural, sehingga mengurangi *turnover* hingga 20% (Cascio & Boudreau, 2016). 3) **Grab Indonesia** menerapkan *digital hiring platform* yang memungkinkan wawancara virtual dan penilaian berbasis kompetensi, menghasilkan peningkatan efisiensi rekrutmen sebesar 40% (Jobstreet by SEEK, 2023). Keberhasilan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara inovasi teknologi, budaya digital yang kuat, dan kepemimpinan HR yang visioner merupakan kunci keberhasilan transformasi rekrutmen di era digital.

Manajemen rekrutmen dan seleksi digital yang efektif menuntut lebih dari sekadar adopsi teknologi. Diperlukan strategi integratif yang mencakup: kolaborasi antara manusia dan teknologi, peningkatan kompetensi digital HR, pengukuran efektivitas berbasis data, dan penguatan *employer branding* di ranah digital. Dengan strategi yang tepat, digitalisasi Manajemen rekrutmen dan seleksi mengalami transformasi fundamental seiring kemajuan teknologi digital. Era digital tidak hanya mengubah cara organisasi mencari dan menilai kandidat, tetapi juga mendefinisikan ulang nilai-nilai dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

rekrutmen tidak hanya menjadi alat efisiensi, tetapi juga sarana untuk membangun organisasi yang lebih inklusif, adaptif, dan kompetitif di era transformasi digital.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dari berbagai perspektif teoretis dan empiris pada bagian-bagian sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut: 1) Transformasi Digital sebagai Paradigma Baru Rekrutmen. Digitalisasi telah menjadikan proses rekrutmen dan seleksi lebih cepat, efisien, serta berbasis data. Penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data Analytics*, dan *Applicant Tracking Systems (ATS)* memungkinkan perusahaan menjangkau kandidat yang lebih luas dan akurat (Marler & Parry, 2016; Strohmeier, 2020). 2) Pergeseran Peran Praktisi HR. Dalam konteks digital, praktisi HR tidak lagi berperan hanya sebagai administrator, tetapi sebagai *strategic partner* dan *data-driven decision maker*. Mereka dituntut memiliki kompetensi digital, kemampuan analitik, serta pemahaman mendalam tentang etika dan hukum perlindungan data (Ulrich et al., 2017). 3) Keseimbangan antara Teknologi dan Kemanusiaan. Efektivitas rekrutmen digital sangat bergantung pada keseimbangan antara otomatisasi dan sentuhan manusia (*human touch*). Teknologi dapat membantu proses objektifikasi seleksi, namun keputusan akhir harus tetap mempertimbangkan nilai-nilai sosial, budaya, dan etika organisasi (Suen et al., 2019). 4) Tantangan Etika dan Hukum. Rekrutmen digital menghadapi tantangan serius seperti privasi data, bias algoritmik, dan akuntabilitas sistem otomatis. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* di Eropa dan *Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP)* di Indonesia menjadi rujukan penting untuk menjamin keadilan dan keamanan data pelamar (European Commission, 2021; UU No. 27 Tahun 2022). 5) Pentingnya Employer Branding dan Candidate Experience. Reputasi digital perusahaan (*employer brand*) menjadi faktor penentu dalam menarik talenta berkualitas. Kandidat kini menilai citra digital organisasi sebelum melamar, sehingga pengalaman kandidat (*candidate experience*) menjadi salah satu indikator utama efektivitas rekrutmen (Kucherov & Zavyalova, 2021).

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi di era digital bukan hanya soal teknologi, tetapi juga strategi, budaya organisasi, dan komitmen etis dalam mengelola talenta manusia.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian dan analisis, beberapa rekomendasi strategis dapat diberikan untuk memperkuat efektivitas dan etika manajemen rekrutmen di era digital sebagai berikut: 1) Penguatan Kompetensi Digital HR Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan dan sertifikasi digital bagi praktisi HR yang mencakup literasi data, pengoperasian sistem rekrutmen digital, dan pemahaman etika digital. Dengan demikian, HR dapat berperan sebagai penggerak transformasi digital, bukan sekadar pengguna teknologi. 2) Audit dan Etika Algoritmik. Perusahaan yang menggunakan sistem berbasis AI atau algoritma seleksi perlu melakukan audit berkala untuk mengidentifikasi potensi bias dan ketidakadilan. Komite etika digital dapat dibentuk untuk mengawasi transparansi dan akuntabilitas proses rekrutmen (Raghavan et al., 2020). 3) Penerapan Human-Centered Design. Desain sistem rekrutmen digital harus berorientasi pada pengalaman manusia—baik pelamar maupun perekrut.

Pendekatan *human-centered design* memastikan bahwa teknologi tidak meniadakan aspek empati, komunikasi interpersonal, dan penghargaan terhadap martabat manusia (Johnson, 2019). 4) Optimalisasi Employer Branding Digital. Organisasi harus membangun identitas digital yang kuat dan autentik melalui platform media sosial, situs karier, dan konten digital. Strategi ini tidak hanya meningkatkan daya tarik bagi pelamar, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan yang sudah ada (Deloitte, 2023). 5) Kolaborasi dengan Pihak Eksternal Untuk memperkuat inovasi dan kepatuhan, organisasi disarankan bekerja sama dengan penyedia teknologi rekrutmen, lembaga sertifikasi, dan akademisi untuk mengembangkan sistem rekrutmen yang efisien sekaligus etis. 6) Evaluasi Berkelanjutan (Continuous Improvement). Transformasi digital bersifat dinamis. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas dan dampak sosial dari teknologi rekrutmen yang digunakan. Pengukuran berbasis *Key Performance Indicators (KPI)* seperti *Time to Hire*, *Quality of Hire*, dan *Candidate Experience Score* harus dilakukan secara periodik (LinkedIn Talent Solutions, 2024).

Implikasi bagi Penelitian dan Praktik HR di Masa Depan

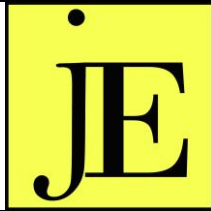
Perkembangan teknologi rekrutmen digital membuka peluang luas bagi penelitian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia. Beberapa area yang perlu dieksplorasi lebih dalam antara lain: Analisis dampak *AI recruitment* terhadap keberagaman tenaga kerja (*workforce diversity*), studi etika algoritmik dan *data justice* dalam rekrutmen, pengaruh pengalaman digital kandidat terhadap retensi dan kinerja jangka panjang, pengembangan model hybrid antara rekrutmen digital dan tatap muka yang adaptif terhadap konteks budaya organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian semacam ini akan membantu organisasi menyeimbangkan antara efisiensi teknologi dan keberlanjutan nilai-nilai kemanusiaan dalam manajemen talenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, N., Ostrom, J. K., & Ryal, A. L. M. (2019). *Modern approaches to employee selection: Balancing innovation and validity. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 255–282.
- Armstrong, M., Lander, R. N., & Collmus, A. B. (2020). *Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game design principles for HR. Human Resource Management Review*, 30(2), 100–108.
- Balkhalus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Blacksmith, N., Wilford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). *Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 12–20.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). *Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. Upturn*.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research. International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.

- Calscio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Calscio, W. F., & Monteallegre, R. (2016). *How technology is changing work and organizations*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Chalmorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). *New talent signals: Shiny new objects or a brave new world?* *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640.
- Dalstin, J. (2018, October 10). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. *Reuters*. <https://www.reuters.com>
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: Leading in the boundless world of work*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- European Commission. (2021). *General Data Protection Regulation (GDPR): Rules for the protection of personal data*. Brussels: European Union.
- Fisher, S. L., McNulty, J., & McCalrtney, C. (2020). *People analytics and the future of talent selection*. *Journal of Human Resource Development*, 39(4), 325–340.
- Halndoko, T. H. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Harvard Business Review. (2022). *How gamification is transforming hiring and assessment*. Harvard Business Publishing.
- Halsibual, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Jobstreet by SEEK. (2023). *Job outlook report: Indonesia 2023*. Jobstreet Indonesia.
- Johnson, D. G. (2019). *The role of ethics in the age of artificial intelligence*. *Business Ethics Quarterly*, 29(1), 11–31.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2021). *Digital employer branding: Practices and trends*. *Human Resource Development International*, 24(3), 234–251.
- LinkedIn Talent Solutions. (2024). *Global talent trends report 2024*. LinkedIn Corporation.
- Malhis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2021). *Employees as active users of digital HRM: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100–112.
- Mondy, R. W. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Nikolalou, I. (2021). *Social networking web sites in job search and employee recruitment*. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 155–166.
- Raghalva, M., Balrocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). *Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices*. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT)*, 469–481.
- Schalwbel, D. (2021). *Back to human: How great leaders create connection in the age of isolation*. Hachette Books.
- Sismoral, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Stone, D. L., Dealdrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The influence of technology on the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.



- Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: AI conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34*(3), 345–365.
- Suen, H. Y., Chen, M. Y., & Lu, S. H. (2019). *Does the use of artificial intelligence in talent acquisition affect candidate assessment? Computers in Human Behavior, 98*, 208–214.
- Tong, D. Y. K., & Sivalind, C. N. (2020). *The effectiveness of e-recruitment in Malaysian organizations. Asian Journal of Business and Management, 8*(3), 45–59.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.