

**STRATEGI REKRUTMEN PEGAWAI TIDAK TETAP (PTT)
BERBASIS *GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE* DI
UNIVERSITAS INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : AHMAD NUR SHOLIKIN
NPM : 2444021018
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN

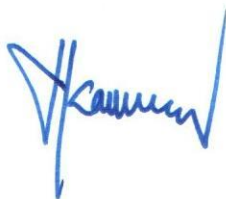
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Ahmad Nur Sholikin
NPM : 2444021018
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) Berbasis *Generative Artificial Intelligence* di Universitas Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *A Generative Artificial Intelligence-Based Recruitment Strategy for Non-Permanent Employees at Universitas Indonesia*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing,



Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., CA, CACP.

PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Ahmad Nur Sholikin
NPM : 2444021018
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa : Strategi Rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT)
Indonesia) Berbasis *Generative Artificial Intelligence* di
Universitas Indonesia

Telah mempertahankan Tesis di Hadapan

Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara

Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Jum'at
Tanggal : 6 Maret 2026
Pukul : 14.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Ketua : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si
Anggota/Pembimbing : Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak.,
M.A., CA, CACP.



PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Nur Sholikin
NPM : 2444021018
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Strategi Rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) Berbasis *Generative Artificial Intelligence* di Universitas Indonesia” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 6 Maret 2026

Peneliti,



Ahmad Nur Sholikin

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya yang tiada terhingga, sehingga peneliti diberikan kekuatan, kesabaran, dan kemampuan untuk menyelesaikan tesis dengan judul "Strategi Rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) Berbasis *Generative Artificial Intelligence* di Universitas Indonesia". Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Perjalanan panjang dalam menyusun tesis ini tidak selalu berjalan mulus. Terdapat berbagai tantangan, keraguan, dan momen-momen sulit yang harus dihadapi. Namun, dengan izin Allah SWT dan dukungan yang luar biasa dari berbagai pihak, semua itu dapat dilalui dengan penuh keyakinan. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa karya ini tidak akan pernah terwujud tanpa kontribusi, bimbingan, dan semangat yang diberikan oleh banyak pihak yang telah hadir dalam perjalanan akademik ini.

Pada kesempatan yang sangat berharga ini, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini.

Pertama dan terutama, peneliti menyampaikan terima kasih yang tulus dan penuh hormat kepada Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., CA, CACP. selaku dosen pembimbing tesis ini. Bimbingan Bapak yang penuh kesabaran, ketelitian, dan kearifan telah menjadi kompas yang mengarahkan peneliti di setiap persimpangan yang membingungkan. Setiap masukan, koreksi, dan dorongan semangat yang Bapak berikan tidak hanya memperkuat kualitas tesis ini, tetapi juga membangun kepercayaan diri peneliti untuk terus melangkah maju. Kepercayaan Bapak kepada peneliti adalah motivasi terbesar yang selalu menyalakan semangat untuk tidak menyerah.

Selanjutnya, peneliti juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Istri tercinta, Anindita Khoirun Nisa, yang telah menjadi sumber kekuatan, ketenangan, dan cinta yang tak pernah padam. Terima kasih atas setiap doa yang dipanjatkan, setiap pengorbanan yang diberikan dengan ikhlas, dan setiap pelukan yang menjadi tempat pulang di saat lelah. Tanpa kehadiran dan dukunganmu yang tak tergoyahkan, perjalanan ini tidak akan pernah terasa seringan ini.
2. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, selaku penguji sekaligus pembahas yang telah menemani peneliti sejak seminar proposal hingga ujian akhir tesis. Kehadiran Ibu di setiap tahapan penting perjalanan akademik ini memberikan rasa aman dan keyakinan bahwa penelitian ini berada di jalur yang benar. Terima kasih atas setiap pertanyaan kritis, masukan yang membangun, dan perhatian yang tulus yang Ibu berikan. Konsistensi Ibu dalam mendampingi peneliti dari awal hingga akhir adalah bentuk kepedulian yang sangat peneliti syukuri dan tidak akan pernah terlupakan.
3. Bapak Dr. Ridwan Rajab, selaku penguji sekaligus pembahas yang turut hadir dan memberikan kontribusi pemikiran sejak seminar proposal hingga ujian akhir. Pertanyaan-pertanyaan tajam dan perspektif yang Bapak hadirkan di setiap forum pengujian telah mendorong peneliti untuk berpikir lebih kritis, lebih mendalam, dan lebih komprehensif. Proses yang Bapak jalani bersama peneliti dari awal hingga akhir telah membentuk kualitas tesis ini menjadi jauh lebih baik dari yang peneliti bayangkan sebelumnya.
4. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, selaku penguji sekaligus pembahas yang dengan penuh kesabaran dan kecermatan mendampingi peneliti dari seminar proposal hingga ujian akhir tesis. Setiap masukan dan koreksi yang Ibu berikan di setiap tahapan pengujian telah menjadi bahan bakar bagi peneliti untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan karya ini. Ketelitian Ibu dalam menelaah setiap aspek penelitian, mulai dari landasan teori hingga metodologi dan

temuan, sangat membantu peneliti dalam menghasilkan tesis yang lebih kokoh secara ilmiah.

5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Pembangunan Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah dengan penuh dedikasi mentransfer ilmu, wawasan, dan nilai-nilai akademik selama masa perkuliahan. Setiap mata kuliah yang Bapak dan Ibu ampu telah memberikan bekal yang sangat berharga bagi peneliti, tidak hanya dalam menyelesaikan tesis ini, tetapi juga dalam menghadapi tantangan profesional di masa mendatang.
6. Bapak Dr. Eng. Ir. Muhammad Arif Budiyanto selaku Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Talenta Universitas Indonesia, atas izin penelitian, kepercayaan, dan keterbukaan yang diberikan kepada peneliti untuk dapat mengkaji proses rekrutmen di lingkungan UI secara mendalam. Dukungan institusional yang Bapak berikan menjadi fondasi yang sangat kuat bagi penelitian ini
7. Ibu Heryna Oktaviana selaku Kepala Subdirektorat Perencanaan, Penempatan dan Pengembangan SDM Universitas Indonesia, atas waktu, perhatian, dan kesediaan untuk berbagi pengetahuan serta pengalaman praktis yang sangat memperkaya analisis dalam penelitian ini. Keterbukaan Ibu dalam berdiskusi menjadi salah satu kunci keberhasilan penelitian ini.
8. Seluruh informan kunci yang telah bersedia meluangkan waktu di tengah kesibukan masing-masing untuk memberikan informasi, pandangan, saran, dan masukan yang sangat berharga. Kejujuran dan keterbukaan para informan dalam berbagi pengalaman nyata di lapangan adalah jiwa dari penelitian ini. Tanpa kontribusi para informan, penelitian ini tidak akan memiliki kedalaman dan relevansi yang sesungguhnya.
9. Tim "Bersama Kita Bisa": Christofel, Bu Anna, Mba Anggit, dan Bu Alivia, yang telah menjadi teman seperjuangan yang luar biasa. Terima kasih atas setiap diskusi yang mencerahkan, setiap tawa yang mengobati lelah, setiap semangat yang diberikan di saat motivasi mulai surut, dan setiap kebersamaan yang menjadikan proses panjang ini terasa lebih bermakna dan menyenangkan.

Kalian adalah bukti bahwa perjalanan yang berat pun terasa ringan ketika ditempuh bersama.

10. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan 2024. Terima kasih atas kerja sama, dukungan moral, kekompakan, dan bantuan yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini. Setiap momen yang kita lalui bersama, baik dalam suka maupun duka, telah meninggalkan kenangan yang tidak akan terlupakan. Semoga tali silaturahmi di antara kita senantiasa terjaga dengan baik, dan semoga kita semua meraih kesuksesan di jalan masing-masing.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan dalam bentuk apapun selama proses penyusunan tesis ini. Setiap kebaikan yang diberikan, sekecil apapun, sangat berarti bagi peneliti dan semoga Allah SWT membalasnya dengan berlipat ganda.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan tidak luput dari kekurangan, sehingga segala saran, kritik, dan masukan yang membangun akan diterima dengan lapang dada. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi Universitas Indonesia, Politeknik STIA LAN Jakarta, para praktisi dan pembuat kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia, serta bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian serupa. Semoga Allah SWT menjadikan tesis ini sebagai amal ilmu yang bermanfaat dan bernilai.

Jakarta, 6 Maret 2025

Peneliti,

Ahmad Nur Sholikin

ABSTRAK

Strategi Rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) Berbasis Generative Artificial Intelligence di Universitas Indonesia

Ahmad Nur Sholikin, R. Luki Karunia

ahmadnursholikin13@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Universitas Indonesia (UI), sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) terkemuka, menghadapi tantangan strategis dalam proses rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang mencapai 46% dari total SDM. Proses rekrutmen yang ada saat ini memakan waktu rata-rata 91 hari, jauh melampaui standar industri dan berisiko menurunkan daya saing universitas dalam merebut talenta terbaik. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi adopsi *Generative Artificial Intelligence* (GenAI) guna mengatasi inefisiensi tersebut. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini menganalisis tingkat kesiapan UI melalui kerangka *Technology-Organization-Environment* (TOE) dan *Technology Acceptance Model* (TAM), serta memetakan faktor pendorong dan penghambat implementasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UI memiliki kesiapan moderat, dengan kekuatan pada dukungan pimpinan dan otonomi kelembagaan, namun menghadapi kelemahan pada aspek teknis seperti arsitektur sistem informasi yang usang dan kualitas data yang belum terstruktur. Faktor pendorong utama adalah tekanan operasional untuk efisiensi, sementara resistensi staf dan risiko kepatuhan terhadap Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP) menjadi penghambat utama. Berdasarkan analisis TOWS, penelitian ini merekomendasikan strategi Sistem Hibrida dengan *Human-in-the-Loop* (HITL) yang diimplementasikan melalui peta jalan (*roadmap*) 36 bulan. Strategi ini mengintegrasikan GenAI sebagai *middleware* pada sistem yang ada, bukan menggantikannya secara total, dengan penekanan kuat pada tata kelola data, mitigasi bias algoritmik, dan manajemen perubahan. Penelitian ini berkontribusi dengan menyediakan kerangka kerja praktis bagi institusi pendidikan tinggi untuk mengadopsi teknologi AI secara bertanggung jawab dan efektif.

Kata Kunci: *Generative Artificial Intelligence*; Rekrutmen; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum; Transformasi Digital, *Human-in-the-Loop*.

ABSTRACT

A Generative Artificial Intelligence-Based Recruitment Strategy for Non-Permanent Employees at Universitas Indonesia

Ahmad Nur Sholikin, R. Luki Karunia

ahmadnursholikin13@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Universitas Indonesia (UI), as a leading state university with legal entity status (PTN-BH), faces a strategic challenge in its recruitment process for non-permanent employees, who constitute 46% of its total human resources. The current recruitment process takes an average of 91 days, far exceeding industry standards and risking a decline in the university's competitiveness in the war for talent. This research aims to formulate a strategy for adopting Generative Artificial Intelligence (GenAI) to address this inefficiency. Using a qualitative case study approach, this study analyzes UI's readiness through the Technology-Organization-Environment (TOE) and Technology Acceptance Model (TAM) frameworks, while also identifying the driving and inhibiting factors for implementation. The findings indicate that UI has a moderate level of readiness, with strengths in leadership support and institutional autonomy, but faces weaknesses in technical aspects such as an outdated information system architecture and unstructured data quality. The primary driving factor is the operational pressure for efficiency, whereas staff resistance and compliance risks related to the Personal Data Protection (PDP) Act are the main inhibitors. Based on a TOWS analysis, this research recommends a Hybrid System with Human-in-the-Loop (HITL) strategy, implemented through a 36-month roadmap. This strategy integrates GenAI as middleware into the existing system, rather than replacing it entirely, with a strong emphasis on data governance, algorithmic bias mitigation, and change management. This study contributes by providing a practical framework for higher education institutions to adopt AI technology responsibly and effectively.

Keywords: Generative Artificial Intelligence; Recruitment; Human Resource Management; State University with Legal Entity; Digital Transformation; Human-in-the-Loop.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR GRAFIK	xix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	20
1.3. Rumusan Masalah	22
1.4. Tujuan Penelitian	22
1.5. Manfaat Penelitian	22
1.5.1. Manfaat Praktis	22
1.5.2. Manfaat Akademis	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	25
2.1. Penelitian Terdahulu	25
2.1.1. Tema 1: Rekrutmen Konvensional dan <i>E-Recruitment (Candidate Experience)</i>	25
2.1.2. Tema 2: Adopsi AI Umum dalam Manajemen SDM	26
2.1.3. Tema 3: <i>Generative AI</i> dalam Rekrutmen	27
2.1.4. Tema 4: Transformasi Digital di Sektor Publik Indonesia (SPBE) ...	29
2.1.5. Tema 5: Adopsi AI di Sektor Publik dan Pendidikan Tinggi	30
2.1.6. Sintesis dan Celah Penelitian (<i>Research Gap</i>).....	38
2.2. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	40
2.2.1. Tinjauan Kebijakan	40
2.2.2. Tinjauan Teoritis	47
2.3. Kerangka Berpikir Penelitian.....	61
2.3.1. Tahap 1: Identifikasi Masalah (<i>Input</i>).....	62

2.3.2. Tahap 2: Landasan Analisis (<i>Process</i>)	62
2.3.3. Tahap 3: Formulasi Strategi (<i>Process</i>)	62
2.3.4. Tahap 4: Luaran Penelitian (<i>Output</i>)	63
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	65
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	65
3.1.1. Pendekatan Penelitian	65
3.1.2. Jenis Penelitian	66
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	67
3.3. Sumber Data dan Informan Penelitian	67
3.3.1. Jenis dan Sumber Data	67
3.3.2. Informan Penelitian	69
3.4. Teknik Pengumpulan Data	72
3.4.1. Wawancara Mendalam	72
3.4.2. Observasi	74
3.4.3. Studi Dokumentasi	75
3.4.4. Focus Group Discussion (FGD)	76
3.5. Instrumen Penelitian dan Operasionalisasi Konsep	78
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	80
3.6.1. Kondensasi Data	81
3.6.2. Penyajian Data	82
3.6.3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi	83
3.7. Keabsahan Data	84
3.7.1. Kredibilitas (<i>Credibility</i>)	85
3.7.2. Transferabilitas (<i>Transferability</i>)	86
3.7.3. Dependabilitas (<i>Dependability</i>)	87
3.7.4. Konfirmabilitas (<i>Confirmability</i>)	88
3.8. Prosedur Penelitian	89
3.8.1. Tahap 1: Pra-Lapangan	90
3.8.2. Tahap 2: Pengumpulan Data Lapangan	92
3.8.3. Tahap 3: Analisis Data Diagnostik	93
3.8.4. Formulasi dan Validasi Strategi	94
3.8.5. Penulisan Laporan Akhir	95
3.9. Etika Penelitian	97
3.9.1. Persetujuan Informan (<i>Informed Consent</i>)	97
3.9.2. Kerahasiaan Data (<i>Confidentiality</i>)	98
3.9.3. Kepatuhan terhadap UU Pelindungan Data Pribadi	98
3.9.4. Kepatuhan Terhadap Kebijakan Internal UI	99
3.9.5. Integritas Penelitian	99

BAB IV Hasil Penelitian	101
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	101
4.1.1. Profil Institusi dan Visi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	101
4.1.2. Profil dan Peran Strategis Pegawai Tidak Tetap.....	104
4.1.3. Analisis Proses Bisnis Rekrutmen PTT Saat Ini	109
4.1.4. Identifikasi Masalah Utama (<i>Diagnostic</i>)	127
4.2. Analisis Kesiapan Adopsi GenAI	135
4.2.1. Analisis Aspek Teknologi	136
4.2.2. Analisis Aspek Organisasi	141
4.2.3. Analisis Aspek Lingkungan	148
4.2.4. Analisis Penerimaan Pengguna	153
4.2.5. Sintesis Analisis Kesiapan Adopsi GenAI.....	157
4.3. Identifikasi Faktor Pendorong dan Penghambat	158
4.3.1. Faktor Pendorong Adopsi GenAI.....	159
4.3.2. Faktor Penghambat Adopsi GenAI	164
4.4. Formulasi Strategi dan Roadmap Implementasi	170
4.4.1. Analisis Matriks TOWS	171
4.4.2. Strategi Utama.....	174
4.4.3. Validasi Strategi (Hasil FGD).....	185
4.4.4. <i>Roadmap</i> Implementasi Bertahap	190
4.4.5. Prinsip-prinsip Penggunaan AI dalam Rekrutmen.....	198
4.6. Analisis Risiko dan Mitigasi	203
4.7. Kerangka Tata Kelola dan Kepatuhan (<i>Governance & Compliance Framework</i>).....	207
4.8. Rencana Proyek Percontohan (<i>Pilot Project</i>)	211
4.8.1. Tujuan Pilot Project.....	211
4.8.2. Pemilihan Lokasi dan Posisi Pilot Project	211
4.8.3. Ruang Lingkup <i>Pilot Project</i>	212
4.8.4. Metrik Evaluasi <i>Pilot Project</i>	213
4.8.5. Tim Pilot Project	214
4.8.6. Timeline Pilot Project	214
4.8.7. Kriteria Keberhasilan <i>Pilot Project</i>	215
4.8.8. Manajemen Risiko Pilot Project.....	215
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	219
5.1. Simpulan	219
5.2. Implikasi Penelitian.....	220
5.2.1. Implikasi Teoretis.....	220
5.2.2. Implikasi Praktis	221
5.3. Saran.....	221

5.3.1. Saran Praktis untuk Universitas Indonesia	221
5.3.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya	222
DAFTAR PUSTAKA	223
LAMPIRAN	237



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu	31
Tabel 2. 2 Indikator <i>Strategic Human Resource Management</i> dan Relevansinya dengan Penelitian.....	48
Tabel 2. 3 Kerangka <i>Technology-Organization-Environment</i> (TOE) untuk Adopsi <i>Generative AI</i>	51
Tabel 2. 4 Konstruk <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM) dan Indikator Pengukurannya	54
Tabel 2. 5 Kerangka Umum Matriks TOWS untuk Formulasi Strategi	56
Tabel 2. 6 Kategori Risiko dan Strategi Mitigasi dalam Implementasi <i>Generative AI</i>	59
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	70
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Konsep dan Instrumen Penelitian	79
Tabel 3. 3 Timeline Prosedur Penelitian	97
Tabel 4. 1 Perbandingan Waktu Rekrutmen PTT: Normatif vs Aktual Perbandingan Waktu Rekrutmen PTT: Normatif vs Aktual.....	120
Tabel 4. 2 Distribusi Pelamar PTT per Fakultas/Unit (Periode Oktober 2024 - September 2025).....	123
Tabel 4. 3 Benchmarking Time-to-hire: UI vs Standar Industri dan Global	126
Tabel 4. 4 Ringkasan Bottleneck Proses Rekrutmen PTT	133
Tabel 4. 5 Analisis Kesiapan Aspek Teknologi	141
Tabel 4. 6 Analisis Kesiapan Aspek Organisasi	147
Tabel 4. 7 Analisis Kesiapan Aspek Lingkungan	152
Tabel 4. 8 Analisis Penerimaan Pengguna (TAM)	156
Tabel 4. 9 Faktor Pendorong Adopsi GenAI	163
Tabel 4. 10 Faktor Penghambat Adopsi GenAI	168
Tabel 4. 11 Matriks TOWS untuk Strategi Rekrutmen PTT Berbasis <i>Generative AI</i> di UI.....	171
Tabel 4. 12 Sintesis Tiga Strategi Inti untuk Adopsi GenAI dalam Rekrutmen di UI	174

Tabel 4. 13 Revisi Blueprint Strategi Berdasarkan Masukan FGD.....	188
Tabel 4. 14 Roadmap Implementasi Adopsi GenAI dalam Rekrutmen PTT di UI	196
Tabel 4. 15 Analisis Risiko dan Strategi Mitigasi Adopsi GenAI dalam Rekrutmen PTT di UI	203
Tabel 4. 16 Matriks Mitigasi Risiko Pilot Project GenAI di FMIPA.....	203

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perbandingan Arsitektur Sistem Rekrutmen Web 2.0 vs Web 3.0 ..	11
Gambar 1. 2 Mitigasi Bias Kognitif melalui GenAI.....	16
Gambar 1. 3 Implementasi Prinsip <i>Privacy by Design</i> melalui GenAI	19
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	64
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Universitas Indonesia <i>Sumber: SK Rektor No. 1413/2025 (2025)</i>	102
Gambar 4. 2 Struktur Direktorat SDM dan Pengembangan Talenta Universitas Indonesia	103
Gambar 4. 3 Diagram Alur Standar (SOP) Rekrutmen PTT berdasarkan POB 8408	111
Gambar 4. 4 Diagram Alur Standar (SOP) Rekrutmen PTT berdasarkan POB 7443	117
Gambar 4. 5 Suasana Penyaringan Aplikasi PTT Secara Manual Oleh Tim Rekrutmen DSDMPT di Ruang Kerja.....	128
Gambar 4. 6 Tampilan Antarmuka Sistem HRIS yang Lebih Berfokus Pada Data Pegawai Aktif Daripada Proses Rekrutmen.....	129
Gambar 4. 7 Staf Rekrutmen Menggunakan Spreadsheet untuk Melacak dan Menyaring Data Pelamar Secara Manual	130
Gambar 4. 8 Penyimpanan Arsip Fisik Dokumen Rekrutmen PTT di Salah Satu Lemari Arsip DSDMPT	131
Gambar 4. 9 Koordinasi Informal Antara Staf Rekrutmen Untuk Membahas dan Meninjau Profil Kandidat	132
Gambar 4. 10 Flowchart Proses Rekrutmen PTT Saat Ini (As-Is) dengan Identifikasi Bottleneck Utama	134
Gambar 4. 11 Mockup Dashboard Smart AI Recruitment System.....	178

Gambar 4. 12 Flowchart Proses Rekrutmen PTT To-Be (Dengan Integrasi GenAI)	190
Gambar 4. 13 Kerangka Tata Kelola AI Rekrutmen di Universitas Indonesia (AI Governance Framework).....	210



DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Ekspektasi Generasi Z terhadap Proses Rekrutmen	3
Grafik 1. 2 Tren Adopsi AI dalam Rekrutmen Global (2020-2025).....	4
Grafik 1. 3 Proyeksi Nilai Pasar Global AI dalam Sektor SDM.....	5
Grafik 1. 4 Komposisi SDM Universitas Indonesia (Februari 2025)	7
Grafik 1. 6 Alur dan Durasi Proses Rekrutmen PTT "As-Is" di UI.....	14
Grafik 4. 1 Proporsi Pegawai di Universitas Indonesia (n=10.830).....	105
Grafik 4. 2 Proporsi Dosen PTT dengan Tendik PTT	106

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

1.1. Latar Belakang

Era digital telah secara fundamental mengubah lanskap kompetisi global, di mana organisasi terdepan menghadapi realitas strategis yang dikenal sebagai perang talenta (*war for talent*). Kemampuan untuk mengakuisisi dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas telah menjadi faktor penentu keunggulan kompetitif (Michaels et al., 2001). Fungsi rekrutmen, sebagai respons, telah bertransformasi dari sekadar kegiatan administratif menjadi ujung tombak strategis dalam membangun modal insani (Tantradist & Phornprapha, 2023). Organisasi tidak lagi pasif menunggu pelamar, melainkan harus proaktif dalam membangun citra sebagai pemberi kerja pilihan (*employer of choice*).

Perubahan paradigma ini didorong oleh beberapa faktor konvergen yang saling memperkuat. Pertama, globalisasi dan kemajuan teknologi komunikasi telah menciptakan pasar kerja yang semakin tanpa batas, di mana talenta terbaik dapat dengan mudah mencari peluang di berbagai belahan dunia (Ignite HCM, 2025). Kedua, pandemi COVID-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 telah mengakselerasi adopsi teknologi digital serta mengubah ekspektasi tenaga kerja terhadap fleksibilitas dan keseimbangan hidup-kerja (Sull et al., 2022). Fenomena yang kemudian dikenal sebagai *The Great Resignation* secara fundamental mengubah dinamika pasar tenaga kerja, di mana para pekerja menjadi lebih proaktif dalam mencari peluang yang lebih baik.

Tren ini juga sangat relevan di tingkat nasional. Sebuah survei oleh JobStreet (2022) menemukan bahwa mayoritas (73%) pekerja di Indonesia mempertimbangkan untuk berganti pekerjaan. Angka ini mencerminkan tingginya mobilitas tenaga kerja dan pasar yang sangat kompetitif. Kondisi tersebut memberikan tantangan serupa bagi seluruh organisasi di Indonesia, termasuk institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Indonesia (UI).

Ketiga, masuknya Generasi Z secara masif ke pasar kerja membawa ekspektasi yang secara fundamental berbeda terhadap proses rekrutmen. Sebagai

generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital (*digital natives*), mereka menuntut proses yang efisien, transparan, interaktif, dan dapat diakses sepenuhnya melalui perangkat seluler (Seemiller & Grace, 2019). Sebuah survei global oleh Deloitte (2024) menemukan bahwa 84% dari Generasi Z mengharapkan proses lamaran pekerjaan dapat diselesaikan sepenuhnya melalui ponsel pintar. Lebih jauh lagi, 67% dari mereka akan mengabaikan proses aplikasi jika dianggap terlalu rumit atau memakan waktu lebih dari beberapa menit.

Penelitian lain dari Randstad (2024) memperkuat argumen ini dengan mengungkapkan bahwa 78% dari Generasi Z memandang teknologi yang digunakan dalam proses rekrutmen sebagai cerminan dari tingkat inovasi dan visi sebuah organisasi. Proses yang lamban dan manual dipersepsikan sebagai indikator budaya kerja yang kaku dan birokratis. Hal ini pada akhirnya mengurangi minat mereka untuk bergabung dengan organisasi tersebut. Generasi ini juga sangat menghargai transparansi dan umpan balik, ingin mengetahui status lamaran mereka, estimasi waktu proses, dan ekspektasi pada setiap tahapan.

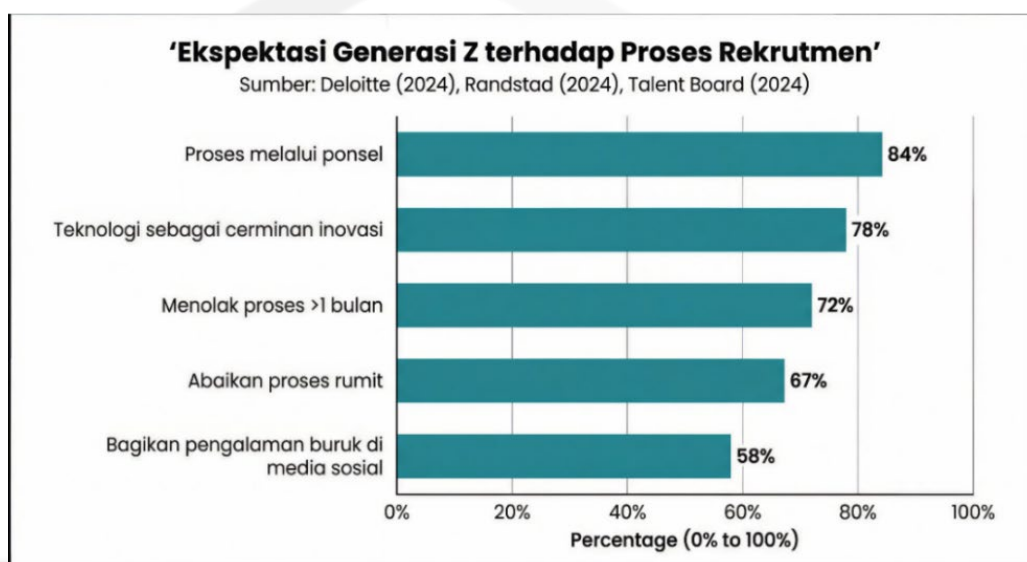
Kecepatan dan kualitas proses rekrutmen telah menjadi faktor diferensiasi yang krusial. Berbagai studi menunjukkan bahwa pengalaman kandidat memiliki dampak langsung terhadap keputusan mereka untuk menerima tawaran kerja. Sebuah studi komprehensif oleh Talent Board (2024) mengungkapkan bahwa 72% kandidat cenderung menolak tawaran pekerjaan jika proses rekrutmen berlangsung lebih dari satu bulan tanpa komunikasi yang jelas dan teratur. Data ini menggarisbawahi betapa kritisnya efisiensi waktu dalam menjaga minat para talenta unggul.

Lebih jauh lagi, dampak dari pengalaman rekrutmen yang negatif tidak berhenti pada penolakan tawaran. Studi yang sama menemukan bahwa 58% kandidat akan secara aktif membagikan pengalaman buruk mereka melalui media sosial atau platform ulasan perusahaan (Talent Board, 2024). Di era digital, di mana informasi menyebar secara eksponensial, satu ulasan negatif dapat dengan cepat menjadi viral dan merusak persepsi ribuan calon kandidat potensial lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam modernisasi proses rekrutmen bukan lagi

sekadar pilihan untuk efisiensi, melainkan sebuah keharusan strategis untuk menjaga daya saing dan reputasi organisasi.

Berbagai ekspektasi krusial dari Generasi Z yang membentuk ulang lanskap rekrutmen modern ini dirangkum dalam grafik di bawah ini.

Grafik 1. 1 Ekspektasi Generasi Z terhadap Proses Rekrutmen



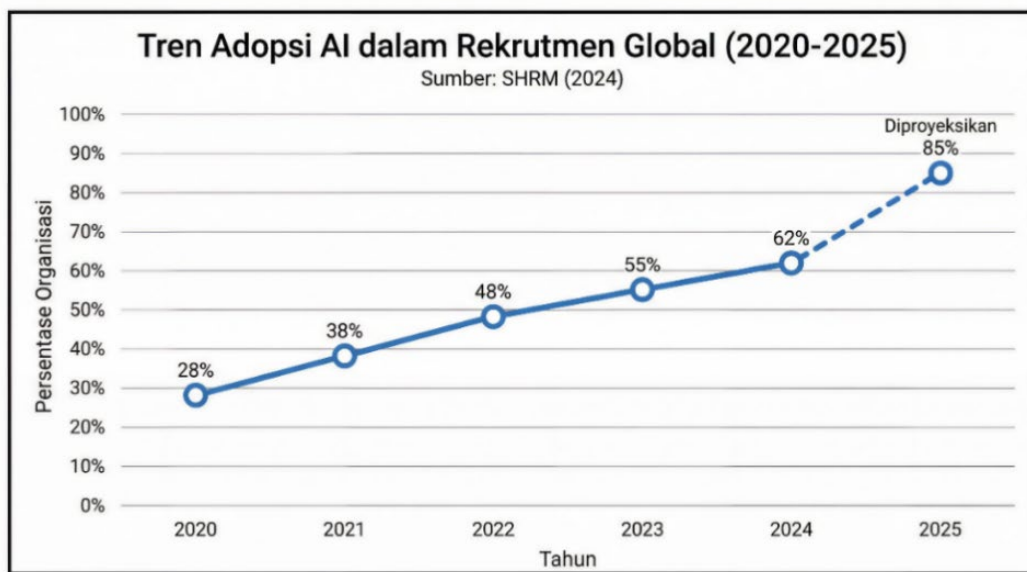
Sumber: Deloitte (2024), Randstad (2024), Talent Board (2024)

Respons terhadap tantangan-tantangan strategis tersebut adalah adopsi teknologi cerdas, khususnya *Generative Artificial Intelligence* (GenAI). Berbeda dari AI konvensional yang beroperasi berdasarkan aturan terprogram atau melakukan klasifikasi data, GenAI memiliki kemampuan untuk menghasilkan konten baru yang orisinal (Saouabe et al., 2024). Teknologi ini dapat memahami nuansa bahasa, mengidentifikasi pola-pola kompleks, menghasilkan konten yang relevan secara kontekstual, dan bahkan melakukan percakapan interaktif dengan kandidat. Kemampuan unik ini menjadikan GenAI sangat sesuai untuk tugas-tugas rekrutmen yang memerlukan pemahaman mendalam terhadap kualifikasi, pengalaman, serta kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi (Garg et al., 2023).

Adopsi GenAI dalam fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak lagi bersifat eksperimental, melainkan telah menjadi arus utama yang didorong oleh

bukti empiris mengenai manfaatnya. Data global menunjukkan pertumbuhan yang eksponensial, yakni 62% organisasi global telah mengadopsi atau menguji AI dalam rekrutmen pada 2024, meningkat tajam dari hanya 28% pada 2020, dengan proyeksi mencapai 85% pada 2025 (SHRM, 2024). Pertumbuhan eksponensial ini dapat divisualisasikan pada grafik berikut, yang menunjukkan peningkatan adopsi AI dalam rekrutmen secara global.

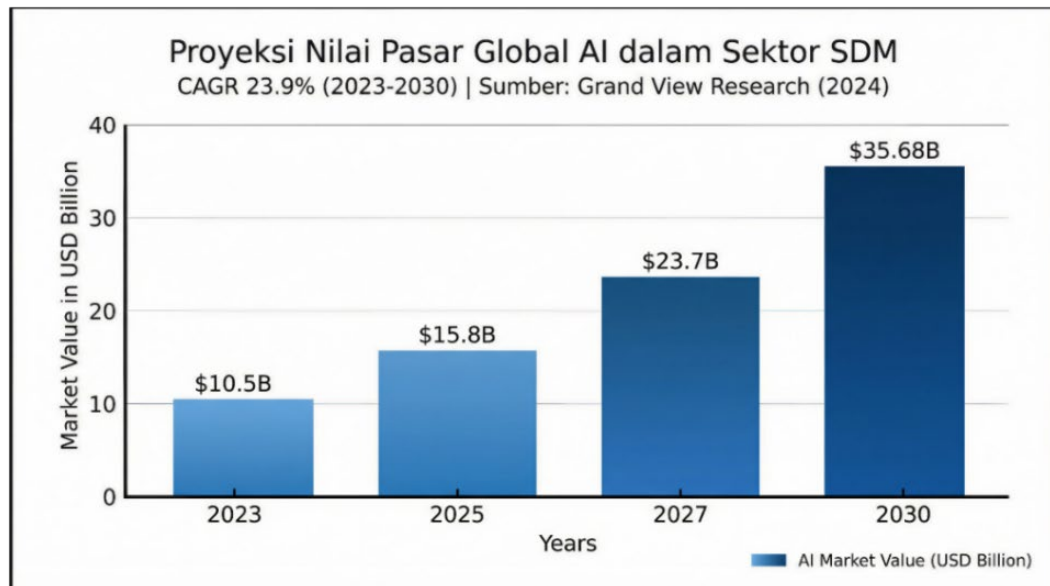
Grafik 1. 2 Tren Adopsi AI dalam Rekrutmen Global (2020-2025)



Sumber: SHRM (2024)

Pertumbuhan ini sejalan dengan nilai pasar global AI dalam sektor SDM, yang diperkirakan akan mencapai USD 35,68 miliar pada tahun 2030, dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 23,9% dari tahun 2023 hingga 2030 (Grand View Research, 2024). Proyeksi pertumbuhan nilai pasar yang signifikan ini menggarisbawahi pentingnya investasi strategis dalam teknologi AI untuk sektor SDM, seperti yang diilustrasikan pada grafik berikut.

Grafik 1. 3 Proyeksi Nilai Pasar Global AI dalam Sektor SDM



Sumber: Grand View Research (2024)

Implementasi kecerdasan buatan dalam proses rekrutmen telah terbukti memberikan manfaat kuantitatif yang signifikan. Sejumlah laporan industri dan studi kasus menunjukkan bahwa otomatisasi cerdas dapat mempercepat waktu pengisian posisi (*time-to-hire*) hingga 40% dan memangkas biaya rekrutmen secara substansial dengan mengeliminasi tugas-tugas manual yang repetitif (McKinsey & Company, 2024). Selain efisiensi, pemanfaatan AI juga dilaporkan dapat meningkatkan kualitas kandidat yang direkrut melalui analisis data yang lebih objektif dan komprehensif (Naseer et al., 2025). Teknologi ini mampu menjalankan tugas-tugas bernilai tambah tinggi, seperti menganalisis kesesuaian kandidat secara holistik, menyusun deskripsi pekerjaan yang menarik dan inklusif, melakukan pra-penyaringan melalui percakapan interaktif, hingga memberikan umpan balik personal kepada kandidat yang tidak terpilih (Dutta & Naveen, 2025).

Di Indonesia, urgensi modernisasi proses kerja di sektor publik, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, ditegaskan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 ini bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, serta pelayanan

publik yang berkualitas dan terpercaya (Republik Indonesia, 2018). Cakupan SPBE tidak hanya terbatas pada digitalisasi layanan publik eksternal, tetapi juga meliputi tata kelola internal pemerintahan, yang di dalamnya termasuk manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan demikian, modernisasi proses rekrutmen dan manajemen talenta di sektor publik menjadi salah satu agenda krusial dalam kerangka SPBE.

Komitmen pemerintah terhadap transformasi digital ini juga tercermin dalam Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI). Pada tahun 2023, indeks tersebut mencapai skor 43,18 dari skala 100. Meskipun skor tersebut masih tergolong dalam kategori sedang, angka ini mengindikasikan adanya kemajuan serta meningkatnya kesadaran akan pentingnya penguatan infrastruktur, keterampilan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi digital di berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2023).

Di tengah arus transformasi global dan nasional tersebut, Universitas Indonesia (UI) sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) terkemuka di Indonesia menampilkan sebuah paradoks yang mencolok. UI mengemban peran strategis tidak hanya sebagai lembaga pendidikan dan penelitian, tetapi juga sebagai model dalam tata kelola organisasi publik. Visi UI untuk menjadi universitas riset kelas dunia yang unggul di Asia Tenggara menuntut adanya transformasi di berbagai bidang, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusianya (Universitas Indonesia, 2024). Dokumen Rencana Strategis (Renstra) UI periode 2025-2029 secara eksplisit menempatkan penguatan tata kelola universitas yang akuntabel, transparan, dan berbasis teknologi informasi serta pengembangan SDM yang unggul dan berdaya saing global sebagai dua dari lima sasaran strategis utamanya.

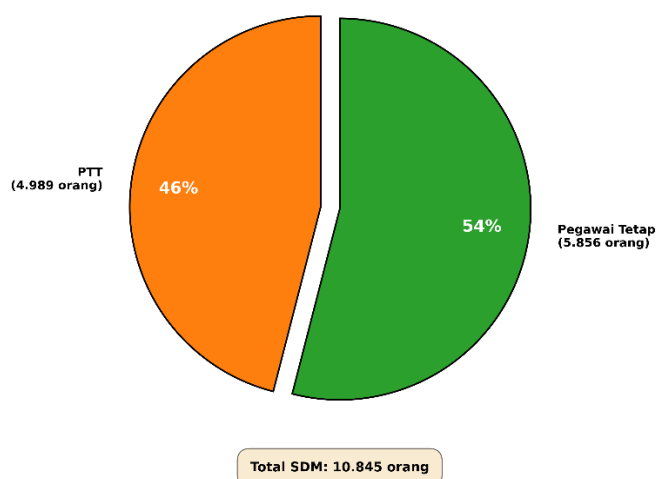
Komitmen ini menunjukkan kesadaran pimpinan universitas bahwa keunggulan akademik dan riset tidak dapat tercapai tanpa dukungan sistem tata kelola internal yang modern dan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun, di tengah visi tersebut, kondisi faktual di lapangan menunjukkan tantangan signifikan,

terutama dalam proses rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT). PTT merupakan komponen SDM yang vital bagi operasional UI, dengan proporsi yang besar dalam komposisi kepegawaian secara keseluruhan. Berdasarkan data internal Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Talenta (DSDMPT) UI per Februari 2025, dari total 10.845 sumber daya manusia, PTT berjumlah 4.989 orang atau sekitar 46% dari keseluruhan populasi SDM (DSDMPT, 2025).

Angka ini dengan sendirinya menunjukkan betapa signifikannya ketergantungan UI terhadap PTT. Artinya, sistem rekrutmen untuk hampir separuh dari total SDM UI masih terbelenggu dalam alur kerja manual yang tidak efisien, menciptakan jurang antara visi dan realitas operasional. Universitas yang menargetkan diri sebagai *world-class university* masih menghadapi hambatan struktural dalam proses rekrutmen untuk komponen SDM yang begitu besar. Sebagai PTN-BH, UI memiliki otonomi penuh dalam pengelolaan sumber daya manusianya, termasuk kewenangan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi rekrutmen berbasis teknologi GenAI tanpa terhambat oleh birokrasi kepegawaian negara sipil yang kaku, sehingga modernisasi ini secara regulasi sangat dimungkinkan dan dapat segera direalisasikan.

Proporsi PTT yang mencapai hampir separuh dari total SDM UI ini dapat dilihat secara visual pada grafik berikut.

Grafik 1. 4 Komposisi SDM Universitas Indonesia (Februari 2025)



Sumber: Direktorat SDM dan Pengembangan Talenta (2025)

Untuk memahami urgensi modernisasi rekrutmen, perlu didalami peran dan karakteristik PTT di UI. PTT bukanlah sekadar tenaga pendukung temporer, melainkan komponen integral yang menopang berbagai fungsi vital universitas. Sebaran PTT ini merata di hampir semua unit kerja, mulai dari fakultas, sekolah, program vokasi, hingga pusat administrasi universitas. Mereka mengisi berbagai posisi, mencakup tenaga pengajar (dosen PTT), peneliti, laboran, hingga tenaga kependidikan (tendik) yang menangani fungsi administrasi, keuangan, kemahasiswaan, dan layanan teknis.

Salah satu peran krusial PTT adalah dalam menjaga fleksibilitas dan agilitas organisasi. Pemanfaatan tenaga kerja non-permanen memungkinkan organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kebutuhan pasar atau perkembangan keilmuan tanpa terikat pada komitmen jangka panjang (Lepak & Snell, 1999). Di Universitas Indonesia, PTT dosen yang seringkali merupakan praktisi industri atau ahli di bidang-bidang baru, memungkinkan universitas untuk dengan cepat membuka program studi atau mata kuliah yang relevan dengan tuntutan zaman. Tanpa melalui proses rekrutmen dosen tetap yang panjang dan birokratis, UI dapat merespons dinamika pasar kerja dan perkembangan ilmu pengetahuan dengan lebih gesit.

Sebagai ilustrasi konkret, di Fakultas Ilmu Komputer, beberapa mata kuliah terkait kecerdasan buatan, pengembangan aplikasi seluler, dan keamanan siber diajarkan oleh para praktisi yang berstatus PTT. Mereka membawa pengalaman langsung dari industri teknologi, memberikan perspektif yang tidak hanya teoritis tetapi juga aplikatif. Tanpa kontribusi mereka, kurikulum akan sulit untuk menjaga relevansinya dengan laju perkembangan industri yang sangat cepat. Demikian pula di ranah penelitian, banyak proyek riset yang didanai oleh hibah eksternal dengan jangka waktu tertentu mempekerjakan peneliti PTT untuk menjalankan proyek tersebut, memungkinkan UI untuk merespons berbagai peluang riset dengan lebih cepat.

Di Fakultas Kedokteran, PTT dosen klinik memiliki peran yang sangat strategis dalam mengajar dan membimbing mahasiswa di rumah sakit pendidikan.

Mereka adalah dokter spesialis yang bekerja di rumah sakit pendidikan UI, yang tidak hanya memberikan layanan kesehatan tetapi juga mendidik mahasiswa kedokteran. Tanpa kehadiran mereka, proses pendidikan klinik akan terganggu, mengingat jumlah mahasiswa kedokteran yang besar dan kebutuhan akan pembimbingan langsung di rumah sakit. Fleksibilitas dalam merekrut dosen klinik PTT memungkinkan Fakultas Kedokteran untuk menyesuaikan jumlah tenaga pengajar dengan kebutuhan rotasi mahasiswa di berbagai departemen.

Di Program Vokasi, PTT instruktur menjadi tulang punggung dalam mengajarkan keterampilan teknis yang sangat spesifik dan praktis. Mereka adalah para praktisi di bidang desain grafis, akuntansi, perhotelan, dan berbagai bidang vokasi lainnya yang membawa pengalaman industri langsung ke ruang kelas. Pendidikan vokasi yang berorientasi pada keterampilan praktis sangat bergantung pada instruktur yang memiliki pengalaman kerja nyata. PTT memungkinkan Program Vokasi untuk merekrut instruktur dengan keahlian yang sangat spesifik tanpa harus melalui proses pengangkatan dosen tetap yang memerlukan kualifikasi akademik formal.

Di sisi tenaga kependidikan, PTT menjadi tulang punggung operasional sehari-hari. Mereka mengisi posisi-posisi seperti staf administrasi akademik di fakultas yang melayani ribuan mahasiswa, staf keuangan yang mengelola anggaran, petugas perpustakaan, teknisi laboratorium, hingga staf di unit-unit layanan seperti pusat bahasa atau pusat konseling. Beban kerja administratif di sebuah universitas sebesar UI sangatlah besar, dan tanpa dukungan dari tendik PTT, banyak layanan esensial yang berpotensi terganggu. Sebagai contoh, pada masa penerimaan mahasiswa baru, jumlah PTT seringkali ditingkatkan untuk menangani lonjakan volume pendaftaran dan verifikasi dokumen.

Namun, di balik peran strategis tersebut, proses rekrutmen PTT di UI saat ini masih dijalankan secara manual dan terfragmentasi. Proses yang memakan waktu rata-rata 91 hari kerja, mulai dari pengajuan kebutuhan oleh unit kerja hingga kandidat mulai bekerja, menciptakan inefisiensi yang signifikan. Durasi yang panjang ini tidak hanya menghambat kecepatan respons organisasi terhadap

kebutuhan SDM, tetapi juga berisiko kehilangan kandidat-kandidat berkualitas yang mungkin menerima tawaran dari organisasi lain yang lebih cepat. Selain itu, proses manual ini sangat rentan terhadap *human error*, inkonsistensi dalam penilaian, dan bias subjektif dari para perekrut.

Keterbatasan utama terletak pada sistem informasi kepegawaian (SIPEG) yang ada saat ini. SIPEG, yang dirancang pada era Web 2.0, pada dasarnya berfungsi sebagai basis data pasif untuk menyimpan data pegawai yang sudah ada. Sistem ini tidak dirancang untuk menangani volume besar lamaran yang masuk, apalagi untuk melakukan analisis cerdas terhadap data tidak terstruktur seperti CV, surat lamaran, atau portofolio. SIPEG hanya menyimpan data, sementara GenAI dapat memahami data, mengekstrak makna, dan mengidentifikasi pola-pola yang relevan. Kesenjangan fundamental antara kemampuan sistem yang ada dengan kebutuhan rekrutmen modern inilah yang menjadi justifikasi utama mengapa UI harus beralih ke GenAI.

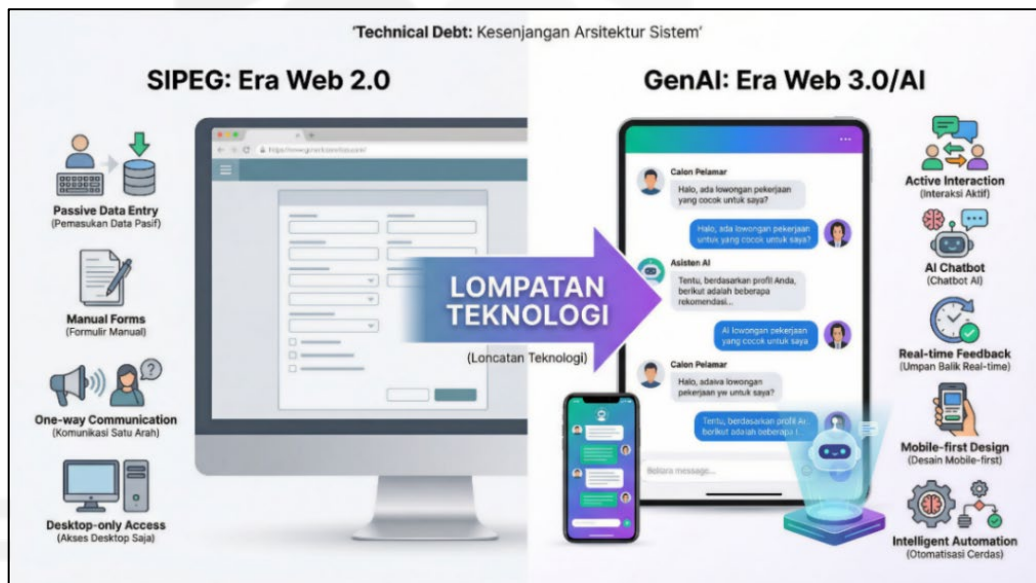
Pertama, desain *User Interface* yang kaku membuat staf rekrutmen kesulitan dalam melakukan penyaringan cepat, filtering data, atau membuat laporan *ad-hoc* yang diperlukan untuk mengelola volume pelamar yang besar. Staf harus melakukan banyak klik dan navigasi antar halaman untuk mendapatkan informasi yang seharusnya dapat diakses dengan mudah. Kedua, sistem ini tidak mampu secara otomatis memproses dokumen lamaran yang dikirimkan dalam berbagai format (PDF, Word, gambar, dll) atau yang tidak sesuai dengan *template* standar. Akibatnya, staf harus melakukan konversi dan penyesuaian manual untuk setiap dokumen.

Ketiga, SIPEG tidak terintegrasi dengan sistem komunikasi atau sistem manajemen jadwal, sehingga koordinasi jadwal wawancara dan pengiriman notifikasi kepada kandidat masih dilakukan secara manual melalui email atau telepon. Keempat, sistem tidak memiliki fitur untuk menganalisis tren pelamar, memprediksi waktu pengisian posisi, atau memberikan insight tentang kualitas *pool* pelamar. Kelima, dan yang paling fundamental, SIPEG tidak dapat memahami

nuansa dalam CV atau surat lamaran, seperti pengalaman relevan yang tidak tertulis secara eksplisit atau keterampilan yang dapat ditransfer dari industri lain.

Untuk memahami kesenjangan arsitektur ini secara lebih jelas, perbandingan antara karakteristik SIPEG sebagai sistem Web 2.0 dengan ekspektasi sistem berbasis GenAI di era Web 3.0 dapat dilihat pada ilustrasi berikut.

Gambar 1. 1 Perbandingan Arsitektur Sistem Rekrutmen Web 2.0 vs Web 3.0



Sumber: Peneliti (2025)

Inefisiensi yang menyebabkan durasi rekrutmen mencapai 91 hari berakar pada volume lamaran yang sangat besar yang harus diproses melalui alur kerja yang masih sepenuhnya manual. Universitas Indonesia menyelenggarakan rekrutmen PTT sebanyak dua kali dalam satu tahun anggaran, yakni Periode I pada bulan April hingga September dan Periode II pada bulan Oktober hingga Maret. Berdasarkan data internal DSDMPT tahun 2024-2025, setiap periode rekrutmen rata-rata menghasilkan lebih dari 12.000 berkas lamaran untuk sekitar 167 posisi yang dibuka. Secara kumulatif, dalam satu tahun penuh, DSDMPT harus memproses total 25.400 lamaran dari 335 posisi yang tersebar di seluruh fakultas dan unit kerja, sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

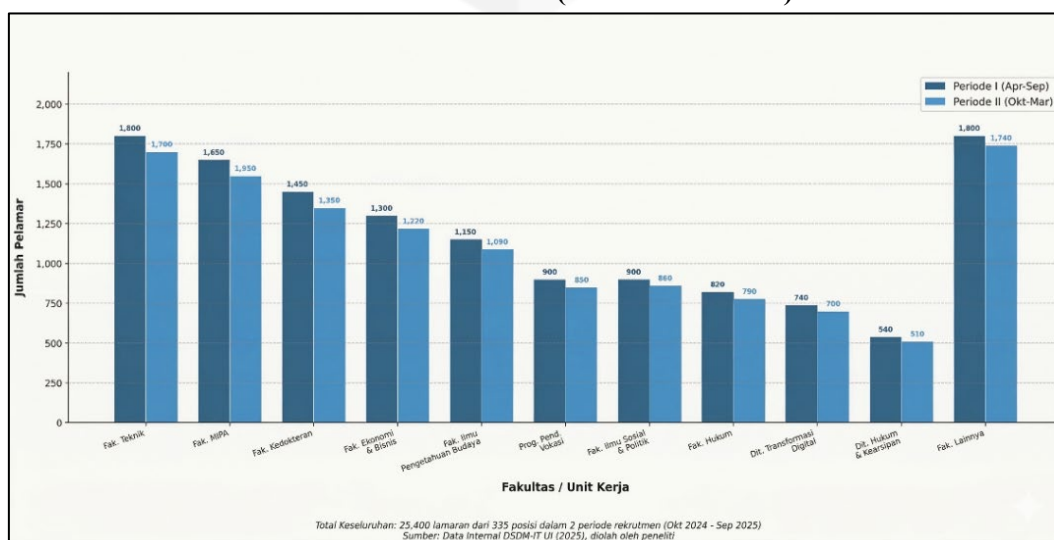
Tabel 1. 1 Ringkasan Volume Pelamar PTT Universitas Indonesia per Periode Rekrutmen (2024-2025)

Periode Rekrutmen	Jumlah Posisi	Jumlah Pelamar	Rata-rata Pelamar per Posisi
Periode I (April – September 2024)	168	12.750	76
Periode II (Oktober 2024 – Maret 2025)	167	12.650	76
Total Tahunan	335	25.400	76

Sumber: Data Internal DSDMPT UI (2025), diolah oleh peneliti.

Distribusi volume lamaran tersebut tidak merata antar fakultas. Tiga unit dengan beban terbesar, yaitu Fakultas Teknik (3.500 lamaran), Fakultas MIPA (3.200 lamaran), dan Fakultas Kedokteran (2.800 lamaran), secara bersama-sama menyumbang hampir 37% dari total keseluruhan lamaran, sebagaimana tersaji pada grafik berikut.

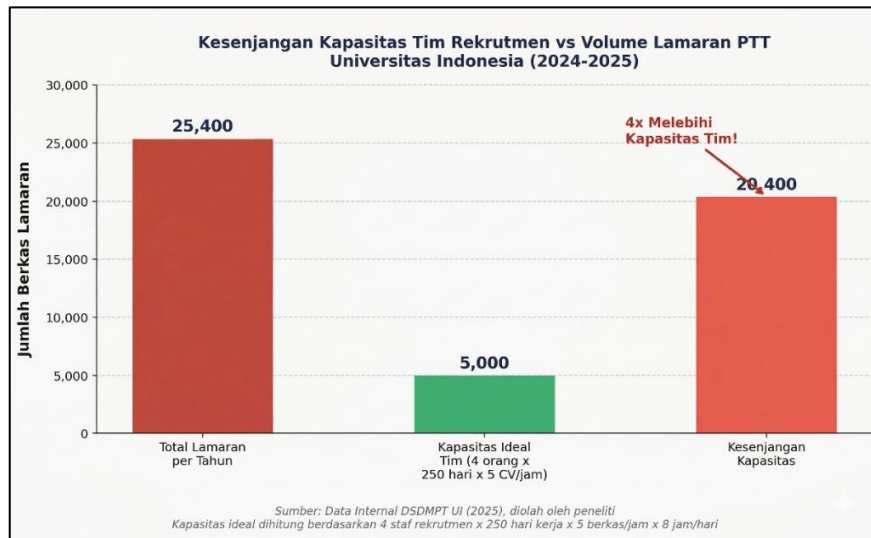
Grafik 1. 5 Volume Pelamar PTT per periode Rekrutmen per Fakultas/Unit Universitas Indonesia (Tahun 2024-2025)



Sumber: Data Internal DSDMPT UI (2025)

Besarnya volume lamaran ini berbanding terbalik dengan kapasitas tim rekrutmen yang hanya terdiri dari empat orang. Jika dihitung secara matematis, kapasitas ideal tim tersebut hanya mampu menangani sekitar 5.000 berkas per tahun, sehingga terdapat kesenjangan kapasitas sebesar lebih dari 20.000 berkas yang harus ditangani melalui kerja lembur dan penyederhanaan prosedur yang berisiko menurunkan kualitas seleksi.

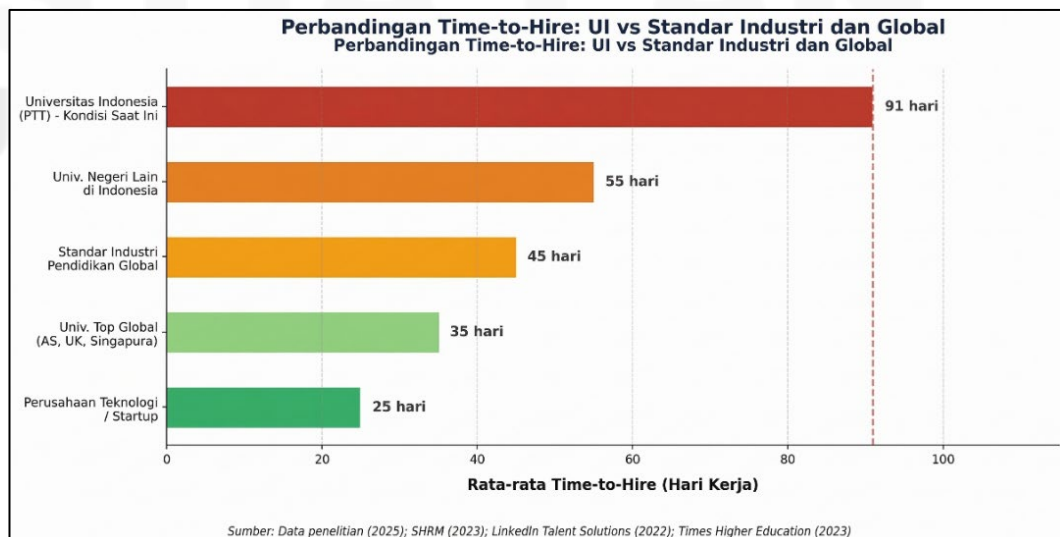
Grafik 1. 2 Kesenjangan Kapasitas Tim Rekrutmen vs Volume Lamaran PTT Universitas Indonesia (2024-2025)



Sumber: Data Internal DSDMPT UI (2025), diolah oleh peneliti

Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa durasi rekrutmen UI yang mencapai 91 hari kerja jauh melampaui standar industri pendidikan global sebesar 45 hari dan hampir empat kali lipat lebih lambat dibandingkan perusahaan teknologi yang hanya membutuhkan 25 hari. Posisi kompetitif UI yang sangat tertinggal ini menjadi ancaman nyata bagi kemampuan institusi dalam merebut talenta terbaik, sebagaimana tergambar pada grafik berikut.

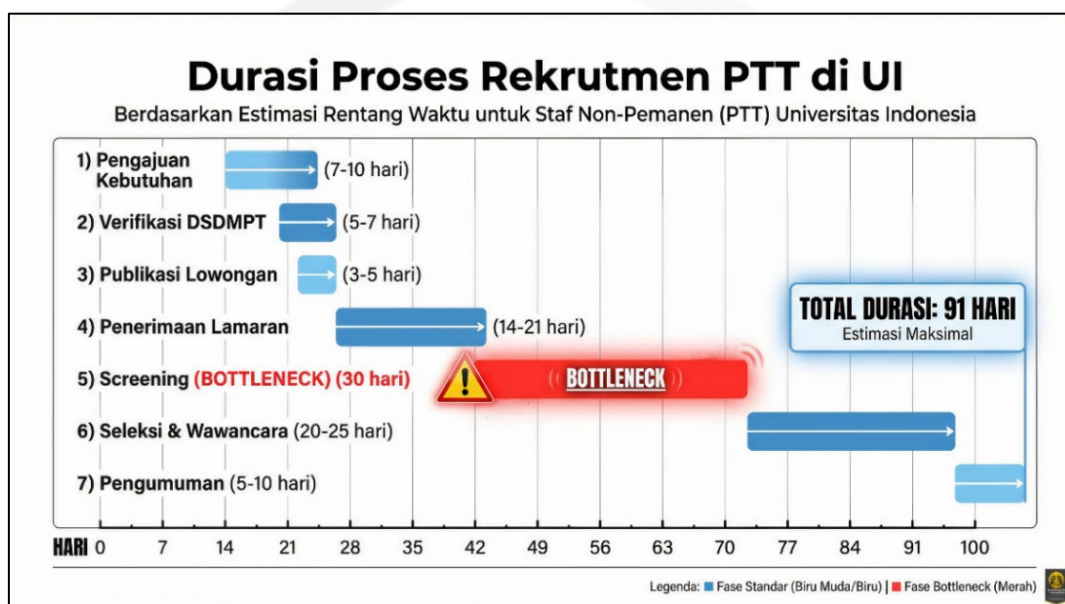
Grafik 1. 1 Perbandingan Time-to-Hire: UI vs Standar Industri dan Global



Sumber: Data penelitian (2025); SHRM (2023); LinkedIn Talent Solutions (2022); Times Higher Education (2023)

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai distribusi waktu dalam setiap tahapan proses rekrutmen, diagram berikut menunjukkan durasi masing-masing fase beserta identifikasi titik kemacetan utama.

Grafik 1. 2 Alur dan Durasi Proses Rekrutmen PTT "As-Is" di UI



Sumber: Direktorat SDM dan Pengembangan Talenta (2025)

Proses rekrutmen PTT di UI saat ini dapat diuraikan sebagai berikut. Pertama, pengajuan kebutuhan oleh unit kerja, yang memakan waktu 7-10 hari. Proses diawali ketika sebuah unit kerja (fakultas atau direktorat) mengidentifikasi kebutuhan akan PTT. Unit kerja kemudian menyusun justifikasi kebutuhan dan mengajukannya ke DSDMPT. Justifikasi ini harus mencakup deskripsi posisi, kualifikasi yang dibutuhkan, dan alokasi anggaran.

Kedua, verifikasi dan persetujuan DSDMPT, yang memakan waktu 5-7 hari. DSDMPT menerima pengajuan dan melakukan verifikasi terhadap urgensi dan ketersediaan anggaran. Tahap ini seringkali memakan waktu karena memerlukan koordinasi internal dan pengecekan berulang. Jika ada ketidaksesuaian atau kekurangan dokumen, pengajuan akan dikembalikan ke unit kerja untuk diperbaiki, yang menambah durasi proses.

Ketiga, publikasi lowongan, yang memakan waktu 3-5 hari. Setelah disetujui, lowongan dipublikasikan melalui berbagai kanal, seperti situs *web* UI, media sosial, dan papan pengumuman. Namun, penyebaran informasi ini seringkali tidak terstandarisasi dan bergantung pada inisiatif masing-masing unit. Beberapa unit mungkin hanya mempublikasikan di situs *web* internal, sementara unit lain juga menggunakan media sosial dan *platform* rekrutmen eksternal.

Keempat, periode penerimaan lamaran, yang memakan waktu 14-21 hari. Pelamar mengirimkan berkas lamaran melalui berbagai saluran, menghasilkan volume lamaran yang mencapai sekitar 1.000 dokumen per periode rekrutmen. Dokumen-dokumen ini dikirimkan dalam berbagai format dan tingkat kelengkapan yang berbeda-beda. Beberapa pelamar mengirimkan dokumen lengkap dan terorganisir dengan baik, sementara yang lain mengirimkan dokumen yang tidak lengkap atau tidak sesuai dengan format yang diminta.

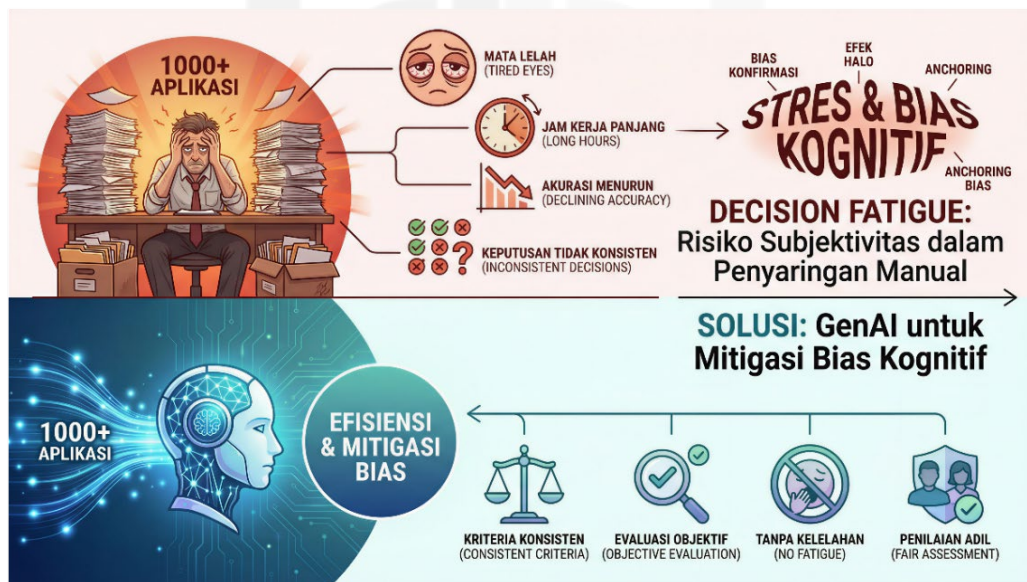
Kelima, penyaringan lamaran (*screening*), yang memakan waktu sekitar 30 hari dan merupakan *bottleneck* terbesar. Staf rekrutmen melakukan penyaringan manual terhadap ribuan dokumen lamaran. Proses ini melibatkan pembacaan dokumen satu per satu, verifikasi kelengkapan berkas, pengecekan kesesuaian kualifikasi dasar, dan pengorganisasian data kandidat. Tahap ini adalah titik kemacetan terbesar dalam proses rekrutmen karena sangat bergantung pada kapasitas staf yang terbatas.

Keenam, seleksi administratif dan wawancara, yang memakan waktu 20-25 hari. Kandidat yang lolos penyaringan awal akan mengikuti seleksi lanjutan, yang dapat berupa tes kompetensi dan wawancara. Koordinasi jadwal antara kandidat, user, dan pihak DSDMPT seringkali menjadi hambatan tambahan yang memperpanjang durasi proses. Ketujuh, pengumuman dan penawaran, yang memakan waktu 5-10 hari. Kandidat yang terpilih akan dihubungi dan diberikan penawaran kerja. Proses ini seringkali tertunda karena menunggu kelengkapan administrasi internal.

Proses manual ini tidak hanya tidak efisien, tetapi juga membuka ruang bagi risiko subjektivitas yang signifikan. Dengan ribuan lamaran yang harus diproses

oleh staf SDM dalam waktu singkat, secara psikologis mereka akan mengalami *decision fatigue* (kelelahan dalam mengambil keputusan). Kelelahan kognitif ini, sebagaimana dijelaskan dalam teori-teori mengenai *cognitive biases in recruitment*, dapat berujung pada penilaian yang tidak konsisten, ketergantungan pada heuristik yang salah, dan potensi diskriminasi yang tidak disengaja (Bohnet, 2016). Fenomena *decision fatigue* dan bagaimana GenAI dapat menjadi solusi untuk mengatasi bias kognitif dalam proses penyaringan manual dapat dipahami melalui ilustrasi berikut.

Gambar 1. 2 Mitigasi Bias Kognitif melalui GenAI



Sumber: Peneliti (2025)

Ketika seorang staf rekrutmen harus membaca dan mengevaluasi ratusan CV dalam sehari, kualitas penilaian akan menurun seiring berjalannya waktu. CV yang dibaca di pagi hari mungkin mendapatkan evaluasi yang lebih teliti dibandingkan dengan CV yang dibaca di sore hari ketika staf sudah mengalami kelelahan. Ini menciptakan ketidakadilan bagi kandidat yang kebetulan CV-nya dievaluasi pada saat staf sudah lelah. Lebih jauh lagi, staf yang mengalami *decision fatigue* cenderung mengambil jalan pintas kognitif, seperti mengandalkan stereotip atau kesan pertama, yang dapat mengarah pada bias yang tidak disengaja.

GenAI, dengan kemampuannya untuk melakukan penyaringan awal secara objektif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, hadir sebagai solusi untuk memitigasi *decision fatigue* dan memastikan proses seleksi yang lebih adil dan konsisten. Sistem GenAI dapat memproses ribuan lamaran dengan kecepatan yang sama dan tingkat konsistensi yang tinggi, tanpa mengalami kelelahan. Setiap lamaran dievaluasi berdasarkan kriteria yang sama, tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti waktu evaluasi atau *mood evaluator*. Hal ini tidak berarti bahwa GenAI akan menggantikan peran manusia sepenuhnya, melainkan membantu manusia untuk fokus pada tugas-tugas yang memerlukan penilaian kualitatif dan interaksi personal.

Durasi 91 hari untuk merekrut seorang PTT juga bukan sekadar angka administratif, ini adalah representasi dari *opportunity cost* yang signifikan. Pertama, penundaan layanan akademik. Keterlambatan dalam merekrut staf administrasi akademik dapat menunda pembukaan kelas, penyelesaian registrasi mahasiswa, atau penyelenggaraan ujian. Dampak ini langsung dirasakan oleh ribuan mahasiswa yang mengandalkan layanan tersebut untuk kelancaran studi mereka.

Kedua, hambatan pada proyek riset. Keterlambatan dalam merekrut peneliti PTT dapat menunda dimulainya proyek riset yang didanai oleh hibah eksternal, mengakibatkan risiko kehilangan dana atau ketidakmampuan memenuhi deadline proyek. Banyak hibah riset memiliki *timeline* yang ketat, dan keterlambatan dalam perekrutan dapat mengakibatkan proyek tidak dapat dimulai tepat waktu. Dalam beberapa kasus, keterlambatan ini dapat mengakibatkan pencabutan hibah atau pengembalian dana.

Ketiga, peningkatan beban kerja staf yang ada. Keterlambatan dalam pengisian posisi mengakibatkan staf yang ada harus merangkap pekerjaan, meningkatkan beban kerja dan risiko *burnout*. Staf yang harus mengerjakan pekerjaan dua orang akan mengalami stres yang tinggi dan produktivitas yang menurun. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas layanan dan bahkan peningkatan *turnover* di kalangan staf tetap.

Keempat, risiko kehilangan kandidat berkualitas. Dalam pasar kerja yang kompetitif, talenta terbaik seringkali mendapatkan beberapa tawaran sekaligus. Durasi 91 hari berarti kandidat terbaik akan memilih organisasi lain yang proses rekrutmennya lebih cepat dan responsif. Seorang kandidat yang melamar di UI dan di organisasi lain secara bersamaan akan cenderung menerima tawaran dari organisasi yang memberikan respons lebih cepat, meskipun UI mungkin menawarkan posisi yang lebih menarik.

Kelima, dampak pada *employer branding*. Proses rekrutmen yang lambat dan tidak transparan menciptakan pengalaman negatif bagi kandidat. Mereka akan membagikan pengalaman buruk ini melalui media sosial atau platform ulasan perusahaan, merusak reputasi UI sebagai *employer of choice*. Di era digital, reputasi sebagai pemberi kerja sangat penting untuk menarik talenta terbaik. Ulasan negatif dari kandidat yang pernah melamar dapat menjadi penghalang bagi kandidat potensial lainnya untuk melamar di masa depan.

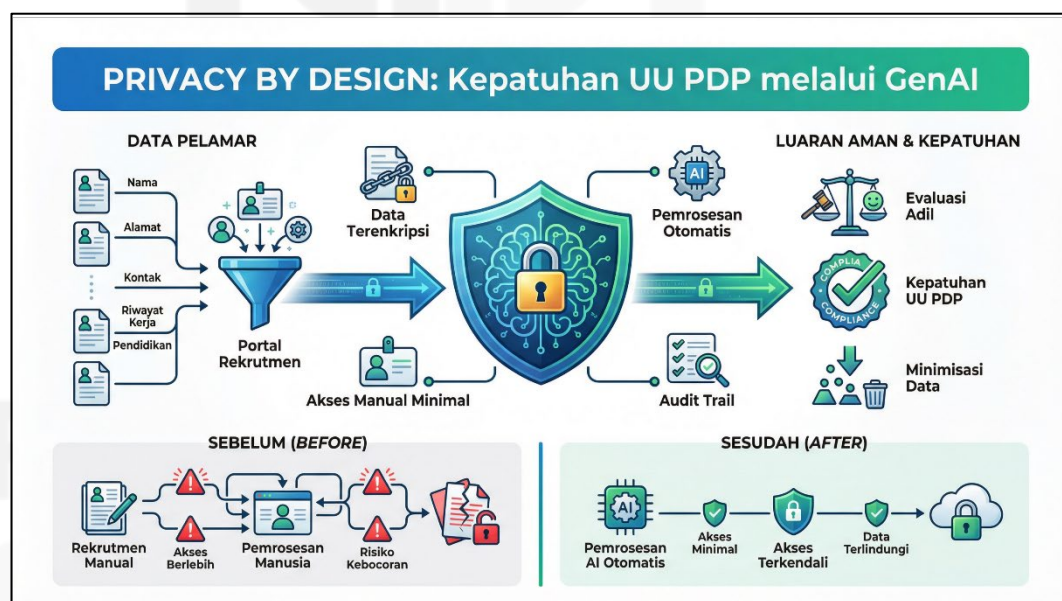
Lebih jauh lagi, proses yang lambat dan tidak transparan ini menciptakan pengalaman kandidat yang negatif, merusak reputasi UI sebagai *employer of choice* di pasar kerja yang kompetitif. Kesenjangan antara visi UI sebagai universitas riset kelas dunia dengan praktik rekrutmen PTT yang masih manual, tidak efisien, dan sarat dengan risiko subjektivitas inilah yang menjadi justifikasi utama bagi penelitian ini. Modernisasi proses rekrutmen PTT melalui adopsi GenAI bukan lagi sekadar pilihan untuk efisiensi operasional, melainkan sebuah keharusan strategis. Tanpa modernisasi ini, UI akan terus menghadapi tantangan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian visi strategisnya.

Terlebih lagi, dari perspektif kepatuhan hukum, adopsi GenAI dapat menjadi implementasi dari prinsip *Privacy by Design* sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP). Dengan data pelamar yang diproses secara terenkripsi oleh mesin, akses manual yang tidak perlu oleh manusia dapat diminimalisir, sehingga memperkuat jaminan kerahasiaan data sejak tahap awal (Cavoukian, 2009). Prinsip *Privacy by Design* menekankan bahwa

perlindungan privasi harus diintegrasikan ke dalam desain sistem sejak awal, bukan sebagai tambahan setelah sistem dibangun. GenAI memungkinkan implementasi prinsip ini dengan memproses data secara otomatis dan terenkripsi, mengurangi jumlah orang yang memiliki akses langsung ke data pribadi kandidat.

Mekanisme bagaimana adopsi GenAI dapat mewujudkan prinsip *Privacy by Design* dan memastikan kepatuhan terhadap UU PDP dapat dilihat pada diagram alur berikut.

Gambar 1. 3 Implementasi Prinsip *Privacy by Design* melalui GenAI



Sumber: Peneliti 2025

Dalam sistem manual, data pribadi kandidat diakses oleh banyak orang di berbagai tahap proses, mulai dari staf yang menerima lamaran, staf yang melakukan penyaringan, hingga staf yang melakukan verifikasi. Setiap titik akses ini adalah potensi risiko kebocoran data. Dengan GenAI, data dapat diproses secara otomatis dengan enkripsi, dan hanya orang-orang yang memiliki otorisasi khusus yang dapat mengakses data dalam bentuk yang dapat dibaca. Hal ini tidak hanya meningkatkan keamanan data, tetapi juga memudahkan audit trail untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi.

Oleh karena itu, penelitian untuk merumuskan sebuah strategi rekrutmen berbasis teknologi GenAI menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan,

tidak hanya untuk mendukung pencapaian visi strategis universitas, tetapi juga untuk memastikan proses yang lebih adil, efisien, dan patuh terhadap regulasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi UI dalam memodernisasi proses rekrutmen PTT, sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi literatur mengenai adopsi teknologi AI dalam manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi dan relevansi yang kuat dengan tantangan yang dihadapi oleh UI saat ini.

Untuk dapat merancang strategi adopsi GenAI yang efektif dan berkelanjutan, diperlukan pemahaman mendalam mengenai kerangka teoretis yang mendasari proses adopsi teknologi di organisasi, khususnya teknologi transformatif seperti kecerdasan buatan generatif. Tinjauan pustaka yang komprehensif mengenai teori-teori adopsi teknologi, karakteristik GenAI, serta praktik terbaik dalam implementasinya akan dipaparkan secara sistematis pada Bab II, sebagai landasan konseptual bagi perumusan strategi yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan krusial dalam proses rekrutmen PTT di Universitas Indonesia sebagai berikut.

1. Inefisiensi durasi proses rekrutmen

Terjadinya *bottleneck* proses seleksi yang menyebabkan *time-to-hire* mencapai 91 hari, jauh melampaui standar industri (30-40 hari), yang berakibat pada kekosongan posisi strategis dan hilangnya kandidat berkualitas. Durasi yang panjang ini tidak hanya menghambat pengisian posisi yang kosong, tetapi juga menciptakan *opportunity cost* berupa penundaan layanan akademik, hambatan proyek riset, dan peningkatan beban kerja staf yang ada. Keterlambatan ini juga berdampak pada reputasi UI sebagai *employer of choice*, mengingat kandidat berkualitas cenderung memilih organisasi dengan proses rekrutmen yang lebih responsif.

2. Keterbatasan keterbatasan sistem informasi yang digunakan saat ini
SIPEG sebagai *sistem Human Resource Information System (HRIS)* yang ada hanya mampu menyimpan data dalam format terstruktur, namun tidak memiliki kemampuan untuk memahami data tidak terstruktur seperti CV dan surat lamaran dalam berbagai format. Sistem ini juga tidak dapat melakukan analisis prediktif, memberikan rekomendasi kandidat, atau mengotomatisasi komunikasi dengan pelamar. Kesenjangan antara arsitektur sistem era Web 2.0 dengan ekspektasi pengguna era Web 3.0, khususnya Generasi Z, menciptakan pengalaman kandidat yang buruk dan tidak kompetitif.
3. Risiko subjektivitas dan bias kognitif dalam proses penyaringan manual
Dengan volume sekitar 1.000 lamaran per periode rekrutmen, staf SDM mengalami *decision fatigue* yang dapat berujung pada penilaian yang tidak konsisten dan potensi diskriminasi yang tidak disengaja. Ketiadaan standarisasi dan objektifikasi dalam proses penyaringan membuka ruang bagi berbagai *cognitive biases* yang dapat merugikan kandidat dan organisasi. Hal ini tidak hanya berdampak pada kualitas kandidat yang terpilih, tetapi juga menimbulkan risiko hukum terkait keadilan dan transparansi proses rekrutmen.
4. Tantangan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data pribadi
Proses manual yang melibatkan banyak titik akses manusia terhadap data pribadi kandidat meningkatkan risiko kebocoran data dan pelanggaran Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP). Ketiadaan mekanisme enkripsi otomatis dan *audit trail* yang komprehensif membuat UI rentan terhadap tuntutan hukum dan kerusakan reputasi. Adopsi teknologi GenAI dapat menjadi solusi untuk mengimplementasikan prinsip *Privacy by Design*, di mana perlindungan data diintegrasikan sejak tahap awal desain sistem.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dari latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikankan adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana tingkat kesiapan (*readiness*) Universitas Indonesia dalam mengadopsi *Generative Artificial Intelligence* untuk proses rekrutmen PTT?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat dalam implementasi *Generative Artificial Intelligence* pada sistem rekrutmen PTT di Universitas Indonesia?
3. Bagaimana strategi dan rencana implementasi rekrutmen PTT berbasis *Generative Artificial Intelligence* di Universitas Indonesia?

1.4. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis tingkat kesiapan Universitas Indonesia dalam mengadopsi teknologi *Generative AI* untuk rekrutmen PTT.
2. Mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor determinan (pendorong dan penghambat) dalam proses adopsi teknologi tersebut.
3. Merumuskan strategi serta menyusun rencana implementasi (*roadmap*) rekrutmen PTT berbasis *Generative AI* sebagai panduan transformasi digital SDM di Universitas Indonesia.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, baik secara praktis bagi institusi maupun secara akademis bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

1.5.1. Manfaat Praktis

Bagi Universitas Indonesia, penelitian ini akan memberikan rekomendasi strategis dan rencana aksi nyata untuk memangkas inefisiensi rekrutmen dari durasi 91 hari menjadi jauh lebih singkat, serta mengoptimalkan biaya operasional melalui

otomatisasi proses yang repetitif. Strategi yang dirumuskan akan mempertimbangkan kesiapan teknologi, organisasi, dan lingkungan UI, sehingga dapat diimplementasikan secara realistis dan berkelanjutan. Lebih jauh lagi, penelitian ini akan membantu UI dalam mewujudkan visi sebagai universitas riset kelas dunia melalui modernisasi tata kelola SDM yang berbasis teknologi. Implementasi GenAI dalam rekrutmen PTT juga diharapkan dapat menjadi *pilot project* untuk transformasi digital di fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi.

Bagi praktisi SDM, baik di UI maupun di institusi lain, penelitian ini akan menjadi panduan praktis dalam mengelola perubahan (*change management*) saat mengintegrasikan AI ke dalam alur kerja rekrutmen tradisional. Penelitian ini akan mengidentifikasi tantangan-tantangan spesifik yang mungkin dihadapi, seperti resistensi staf, keterbatasan kompetensi digital, atau kekhawatiran mengenai penggantian peran manusia oleh mesin. Strategi mitigasi yang dirumuskan akan membantu praktisi untuk mengantisipasi dan mengatasi hambatan-hambatan tersebut secara proaktif. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan wawasan mengenai bagaimana GenAI dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan, bukan menggantikan, peran profesional SDM dalam pengambilan keputusan strategis.

Bagi pembuat kebijakan, baik di tingkat universitas maupun pemerintah, penelitian ini akan memberikan masukan terkait tata kelola AI yang etis dan aman, sejalan dengan amanat Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP). Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana prinsip *Privacy by Design* dapat diimplementasikan dalam sistem rekrutmen berbasis GenAI, sehingga dapat menjadi model bagi organisasi lain.

Rekomendasi yang dihasilkan juga akan mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam penggunaan AI, memastikan bahwa teknologi ini digunakan untuk meningkatkan kualitas proses rekrutmen tanpa mengorbankan hak-hak kandidat. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi

pada pengembangan kerangka regulasi dan standar praktik terbaik untuk adopsi AI di sektor publik Indonesia.

1.5.2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan pada pengembangan literatur Manajemen SDM Digital, khususnya mengenai pemanfaatan *Generative AI* di sektor publik dan institusi pendidikan tinggi. Sebagai salah satu penelitian awal yang mengeksplorasi adopsi GenAI untuk rekrutmen di universitas riset terkemuka Indonesia, penelitian ini akan memperkaya diskusi akademik mengenai transformasi digital dalam manajemen talenta. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan adopsi teknologi cerdas dalam administrasi publik, baik di Indonesia maupun di negara-negara berkembang lainnya. Kerangka teoretis dan metodologi yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diadaptasi untuk mengkaji adopsi teknologi serupa di berbagai sektor dan organisasi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan serangkaian analisis data, evaluasi kondisi eksisting, dan validasi pakar yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah terkait rencana adopsi *Generative Artificial Intelligence* (GenAI) pada proses rekrutmen Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Universitas Indonesia (UI).

Pertama, mengenai tingkat kesiapan adopsi teknologi. Secara keseluruhan, Universitas Indonesia berada pada tingkat kesiapan yang moderat. Jika dibedah menggunakan kerangka TOE, UI memiliki fondasi kesiapan organisasi dan lingkungan yang cukup solid. Hal ini dibuktikan dengan adanya komitmen pendanaan dari pimpinan DSDMPT serta perlindungan otonomi hukum sebagai PTN-BH yang memungkinkan inovasi tata kelola SDM secara mandiri. Meskipun demikian, pekerjaan rumah terbesar justru terletak pada aspek teknis. Arsitektur Sistem Informasi Kepegawaian (SIPEG) yang saat ini masih bersifat monolitik serta kondisi arsip data pelamar historis yang belum terstruktur menjadi titik lemah utama. Di sisi lain, dari kacamata pengguna berdasarkan kerangka TAM, mayoritas staf dan manajer unit menunjukkan tingkat penerimaan yang positif. Mereka meyakini bahwa teknologi ini akan sangat bermanfaat memangkas beban administratif, asalkan antarmuka yang disediakan tidak memperumit alur kerja yang sudah ada.

Kedua, mengenai faktor pendorong dan penghambat implementasi. Dorongan paling kuat untuk segera mengadopsi GenAI berasal dari tekanan operasional di lapangan. Adanya deviasi waktu rekrutmen aktual yang mencapai 91 hari kerja, yang mana sangat melampaui standar normatif POB yakni 44 hari kerja, menjadi alasan mendesak mengapa intervensi teknologi tidak bisa lagi ditunda. Selain itu, mandat Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) turut menjadi pendorong eksternal yang strategis. Sebaliknya, upaya transformasi ini tertahan oleh beberapa faktor krusial. Hambatan paling nyata adalah ketergantungan staf

pada proses penyaringan manual kolektif dan kekhawatiran mengenai risiko bias algoritmik. Isu kepatuhan terhadap Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP) juga menjadi faktor penahan yang mengharuskan UI untuk melangkah dengan sangat hati-hati agar inovasi ini tidak berujung pada pelanggaran privasi kandidat.

Ketiga, mengenai formulasi strategi dan rencana implementasi. Penelitian ini merumuskan bahwa pendekatan "Sistem Hibrida dengan *Human-in-the-Loop* (HITL)" adalah strategi yang paling rasional dan aman untuk UI saat ini. GenAI tidak diposisikan untuk mengganti SIPEG secara total, melainkan diintegrasikan sebagai middleware atau tambahan fitur cerdas. Strategi ini diturunkan ke dalam sebuah roadmap berdurasi 36 bulan yang terbagi menjadi tiga fase. Fase pertama berfokus mutlak pada pembenahan kualitas data (*data cleansing*) dan peluncuran proyek percontohan berskala kecil. Fase kedua ditargetkan untuk ekspansi penggunaan fitur otomatisasi dan peluncuran asisten virtual *Chatbot* Makara guna meningkatkan pengalaman pelamar. Terakhir, fase ketiga diarahkan pada pematangan sistem melalui audit algoritmik independen serta integrasi penuh ke dalam ekosistem manajemen talenta universitas.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoretis

Kajian ini memberikan kontribusi pada literatur Administrasi Publik dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM), khususnya dalam lanskap perguruan tinggi berbadan hukum. Penelitian ini membuktikan bahwa kerangka analisis adopsi teknologi seperti TOE dan TAM tetap sangat relevan dan dapat diterapkan pada institusi publik yang memiliki irisan regulasi ganda, yaitu antara regulasi otonomi pendidikan dan aturan aparatur negara. Selain itu, penyisipan kerangka kerja *NIST AI Risk Management* ke dalam analisis strategis TOWS menawarkan kebaruan metodologis. Hal ini menunjukkan bahwa rumusan strategi di sektor publik modern tidak lagi cukup hanya berbekal analisis kekuatan dan kelemahan, tetapi wajib mengintegrasikan mitigasi risiko etis dan keamanan data.

5.2.2. Implikasi Praktis

Bagi Universitas Indonesia, rekomendasi dari tesis ini membuka jalan bagi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Talenta (DSDMPT) untuk bertransisi secara nyata dari fungsi administratif murni menuju peran sebagai mitra strategis. Apabila rencana kerja ini dieksekusi, durasi siklus rekrutmen PTT berpotensi ditekan secara drastis sehingga kebutuhan SDM di berbagai fakultas dapat terpenuhi tanpa penundaan operasional. Pada skala yang lebih luas, transparansi dan kecepatan proses seleksi yang didukung AI akan secara langsung mendongkrak citra UI sebagai institusi yang profesional, adaptif, dan mampu bersaing memperebutkan talenta-talenta terbaik di tingkat nasional maupun global.

5.3. Saran

5.3.1. Saran Praktis untuk Universitas Indonesia

- **Prioritas Pembersihan Data Sebelum Investasi AI**
Sebelum mengalokasikan anggaran besar untuk membeli atau mengembangkan model AI, DSDMPT bersama Direktorat Transformasi Digital (DTD) harus memprioritaskan proses digitalisasi dan standarisasi arsip data pelamar di dalam SIPEG. Tanpa data historis yang bersih dan bisa dibaca oleh mesin (*machine-readable*), tingkat akurasi AI tidak akan optimal.
- **Pembentukan Komite Tata Kelola Etika Digital**
Disarankan untuk segera membentuk gugus tugas lintas unit yang melibatkan unsur DSDMPT, DTD, dan pakar hukum dari fakultas terkait. Gugus tugas ini bertanggung jawab merumuskan protokol etika AI internal yang secara spesifik menjamin kepatuhan proses rekrutmen terhadap ketentuan UU PDP.
- **Penerapan Disiplin Human-in-the-Loop dengan Batasan Peran yang Jelas**
Manajemen universitas harus memastikan dan mengawal secara disiplin bahwa fungsi *Generative AI* dalam rekrutmen dibatasi secara tegas. Teknologi ini hanya boleh digunakan sebagai alat bantu pendukung keputusan (*decision support*) untuk menyaring kriteria administratif dan kompetensi teknis (*hard skills*). Keputusan akhir terkait kelolosan seorang kandidat, terutama yang menyangkut penilaian aspek psikologis, integritas, dan kecocokan dengan

budaya kerja, harus selalu diotorisasi dan divalidasi oleh panelis manusia. Dengan demikian, UI dapat memanfaatkan efisiensi teknologi tanpa mengorbankan esensi penilaian humanistik yang tidak tergantikan.

5.3.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- Evaluasi Keberhasilan Berbasis Data Kuantitatif

Bagi peneliti di masa depan, sangat disarankan untuk melakukan studi evaluasi kuantitatif guna mengukur capaian *Return on Investment* (ROI) secara finansial. Evaluasi ini juga perlu membandingkan angka pasti persentase percepatan waktu rekrutmen (*time-to-hire*) sebelum dan sesudah AI diimplementasikan secara penuh di UI.

- Eksplorasi Sudut Pandang Pelamar (*Candidate Experience*)

Penelitian ini masih lebih banyak berfokus pada kesiapan internal organisasi. Oleh karena itu, riset lanjutan perlu diarahkan untuk mengukur sentimen psikologis, tingkat kepercayaan, serta persepsi keadilan dari sisi pelamar yang berkasnya diseleksi menggunakan intervensi algoritma.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhay, S. (2024). The role of Generative AI (ChatGPT) in optimizing the recruitment process in the organizations (the mediating role of level of position and organization size). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/378945632>
- Afee, S. (2014). The role of human resources in organizational development. *Journal of Organizational Development*, 12(3), 234-251.
- Allden, N., & Harris, J. (2013). Building a social recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 12(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/14754391311282450>
- Allden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2012-0072>
- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(3), 95–110.
- Angrosino, M. V. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. SAGE Publications.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Arrieta, A. B., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Benetot, A., Tabik, S., Barbado, A., García, S., Gil-López, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R., & Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82–115. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bangsawan, G. (2023). Kebijakan akselerasi transformasi digital di Indonesia: Peluang dan tantangan untuk pengembangan ekonomi kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 10(2), 145–162.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>

- Billett, S. (2011). Workplace learning: Implications for curriculum and pedagogy. *Educational Research Review*, 6(1), 65-75.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. In N. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 12, pp. 68-87). John Wiley & Sons.
- Brinkmann, S. (2015). Philosophical hermeneutics and the problem of prejudice. *Qualitative Inquiry*, 21(10), 823-832.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133-139.
<https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Bussche, H. V. D. (2017). The power of appreciative inquiry in organizational change. *Organization Development Journal*, 35(2), 41-58.
- Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, 97(3), 48-58.
- CareerPlug. (2025). 2025 candidate experience report.
<https://www.careerplug.com/candidate-experience-statistics/>
- Casey, M. E. (2014). Generative artificial intelligence in recruitment: Opportunities and challenges. *Technology and Human Resources*, 8(4), 112-128.

- Casey, M. E. (2015). *The future of work: How AI will transform recruitment and talent management*. Springer.
- Cavoukian, A. (2009). *Privacy by design: The 7 foundational principles*. Information and Privacy Commissioner of Ontario, Canada.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Christians, C. G. (2011). Ethics and politics in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 61-80). SAGE Publications.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Company, T. T. (2024). *Global HR technology adoption report 2024*. Talent Board Research.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Criteria Corp. (2024). 2024 candidate experience report. <https://www.criteriacorp.com/2024-candidate-experience-report>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D. (2000). A critical assessment of potential adoption factors for a new retail self-service technology. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 109-124.

- De Hert, P., & Gutwirth, S. (2018). Privacy, data protection and law enforcement: Opacity of smart data. *Computer Law & Security Review*, 34(1), 17-27.
- Deloitte. (2024). The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Talenta Universitas Indonesia. (2025). Statistik SDM per Februari 2025. <https://dsdm.ui.ac.id/>
- Do, H. (2000). Schema matching and mapping-based data integration. In *Proceedings of the 18th International Conference on Very Large Data Bases* (pp. 139-150). Morgan Kaufmann.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2015). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation on artificial intelligence*. European Union.
- Fawcett, B., & Hearn, J. (2013). Ethics and social research. In *The SAGE handbook of social research methods* (pp. 58-76). SAGE Publications.
- Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly.
- Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/146879410200200205>
- Fleischer, A. (1990). *Artificial intelligence and the future of work*. Macmillan.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Gallup. (2024). The lasting impact of exceptional candidate experiences. <https://www.gallup.com/workplace/651650/lasting-impact-exceptional-candidate-experiences.aspx>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 285–313. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Grace, K., Salvatier, J., Dario, A., Roberts, T., & Levin, S. (2019). When will AI exceed human performance? Evidence from AI experts. arXiv preprint arXiv:1705.08807.
- Grand View Research. (2024). Artificial intelligence in HR market size & share report, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-hr-market-report>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Gupta, A., & Rahimi Ata, K. (2024). Data-driven hiring: Implementing AI and assessing the impact of AI on recruitment efficiency and candidate quality. Diva Portal. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-345678>
- Halpern, D. F. (1983). Sex differences in cognitive abilities. *Psychological Bulletin*, 93(2), 356-369.
- Harris, M. M. (2007). *Handbook of research in international human resource management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Harvard Business Review. (2024). AI in HR: Three-year longitudinal study of 500 companies. <https://hbr.org/>
- Helmiatin, Suhendi, A., & Rahmawati, Y. (2024). Investigating the adoption of AI in higher education: A study of public universities in Indonesia. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2380175>

- Hodder, I. (2012). The interpretation of documents and material culture. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials* (3rd ed., pp. 111-129). SAGE Publications.
- Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, 100319. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100319>
- Huselid, M. A. (2006). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- IBM Institute for Business Value. (2024). The value of AI in HR: A quantitative analysis. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/>
- Informatika, F. I. (2023). *Artificial intelligence and machine learning applications in human resources*. Universitas Indonesia Press.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
- JobScore. (2025). Candidate experience statistics you must know in 2025. <https://www.jobscore.com/articles/candidate-experience-statistics/>
- JobStreet. (2022). Indonesia salary guide 2022. <https://www.jobstreet.co.id/>
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632-1641.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary, and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kambau, R. A. (2024). Proses transformasi digital pada perguruan tinggi di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sistem Informasi dan Teknologi*, 8(1), 112–125.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kementerian Komunikasi dan Digital. (2024). *Laporan Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI) 2024*. <https://imdi.sdmdigital.id/>
- Khandelwal, S., & Sharma, R. (2018). Adoption of artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 601-628.
- Kim, S. (2011). Organizational structures and the performance of new ventures. *Academy of Management Journal*, 54(3), 541-557.

- Kim, S. (2017). The impact of artificial intelligence on recruitment and selection processes. *Journal of Strategic HR Management*, 6(2), 112-135.
- Koteczki, R., Csikor, D., & Balassa, B. E. (2025). The role of Generative AI in improving the sustainability and efficiency of HR recruitment process. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01484-3>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mahan, A. T. (1992). *The influence of sea power upon history, 1660-1783*. Dover Publications.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- McKinsey Global Institute. (2024). The impact of AI on recruitment: A global analysis. <https://www.mckinsey.com/>
- Meshoulam, I., & Baird, L. (1988). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, 26(4), 483-500.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big & Data Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2017). *Psychological testing: Principles and applications* (8th ed.). Pearson.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- Nawaz, N., Gomes, A. M., & Saldanha, E. S. (2024). Impact of AI on HRM practices: Focusing on recruitment and selection. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2.22026>
- Nizam. (2006). Peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia: Tantangan dan peluang. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional.
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- Norman, D. A., & Draper, S. W. (1986). *User centered system design: New perspectives on human-computer interaction*. CRC Press.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Ortlipp, M. (2008). Keeping and using reflective journals in the qualitative research process. *The Qualitative Report*, 13(4), 695-705.
- Paramita, D., Okwir, S., & Nuur, C. (2024). Artificial intelligence in talent acquisition: Exploring organisational and operational dimensions. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3992>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

- Pena, A., Serna, I., Morales, A., & Fierri, J. (2020). Bias in multimodal AI: Testbed for fair automatic recruitment. In Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition Workshops (pp. 129–137). <https://doi.org/10.1109/CVPRW50498.2020.00025>
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. (2018). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). Strategic staffing (3rd ed.). Pearson.
- Phornprapha, C., & Thawinchai, M. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A systematic review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1523-1560.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. Benchmarking: An International Journal, 27(9), 2599–2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- PwC. (2024). AI in human resources: Global survey report. <https://www.pwc.com/>
- Rachmawati, R., Anjani, D. F., Nurwidiani, T., & Kurniawan, K. (2022). Electronically-based governance system for public services: Implementation in the Special Region of Yogyakarta, Indonesia. *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*, 16(1), 71–86. <https://doi.org/10.5719/hgeo.2022.161.5>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2014). Public and private management: What is different and why does it matter? In *Handbook of public administration* (3rd ed., pp. 71-99). Routledge.
- Ramage, M., & Shipp, K. (2001). *Systems thinkers*. Springer-Verlag.
- Randstad. (2024). Randstad employer brand research 2024 global report. <https://www.randstad.com/employer-brand-research/>
- Resnik, D. B. (2015). What is ethics in research & why does it matter?. National Institute of Environmental Health Sciences.

- Republik Indonesia. (2012). Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan [Law No. 8 of 1997 on Corporate Documents]. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 10.
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil [Government Regulation No. 53 of 2010 on Civil Service Discipline]. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 90.
- Republik Indonesia. (2018). Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan [Law No. 8 of 1997 on Corporate Documents]. Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2021). Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi [Law No. 27 of 2022 on Personal Data Protection]. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143.
- Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 30 Tahun 2021 tentang Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pembelajaran [Regulation of the Minister of Education, Culture, Research, and Technology No. 30 of 2021 on the Use of Information and Communication Technology in Learning]. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1000.
- Republik Indonesia. (2023). Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2023 tentang Kecerdasan Buatan [Presidential Regulation No. 14 of 2023 on Artificial Intelligence]. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 28.
- Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, 53, 105966. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Personnel Psychology*, 44(2), 399–444. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00961.x>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of

- research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Selbst, A. D., & Barocas, S. (2016). The intuitive appeal of explainable machines. arXiv preprint arXiv:1805.07882.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 495–504. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1741118>
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (1999). Managing talent in a global context. In R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 167-200). Blackwell.
- Solove, D. J. (2013). *Nothing to hide: The false tradeoff between privacy and security*. Yale University Press.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Standardization, I. O. (2018). *ISO/IEC 27001:2013 Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements*. International Organization for Standardization.
- Starred. (2024). Candidate experience: Stats, facts, and data you need to know. <https://www.starred.com/blog/candidate-experience-stats-facts-and-data-you-need-to-know>
- Stirling, A. (2001). On science and precaution in the management of technological risk. *Journal on the Science of Food and Agriculture*, 81(5), 503-510.
- Stoneburner, G., Goguen, A., & Feringa, A. (2002). *Risk management guide for information technology systems (NIST Special Publication 800-30)*. National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-30>
- Subhan, S., & Sartika, I. (2025). Tantangan dan strategi implementasi SPBE dalam reformasi birokrasi pelayanan publik di Indonesia. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(1), 45–58.
- Talent Board. (2024). *The 2024 candidate experience research report*. <https://www.thetalentboard.org/>

- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. (2022). Knowledge management and organizational learning in the digital era. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 654-672.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1997). *Organizational capability: Competing from the inside out*. Jossey-Bass.
- Universitas Indonesia. (2024). Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor 1413 Tahun 2024 tentang Penempatan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tidak Tetap [Rector's Decision No. 1413 of 2024 on the Placement of Non-Permanent Teaching and Non-Teaching Staff]. Universitas Indonesia.
- Vierke, I. M. L., Syarief, R., Fahmi, I., & Sailah, I. (2024). Analisis Struktural Interpretatif untuk Merancang Transformasi Digital Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 45–62.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide*. Springer.
- Wagola, R., Nurmandi, A., Misran, & Subekti, D. (2023). Government Digital Transformation in Indonesia. In *International Conference on E-Government* (pp. 451–465). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36001-5_37
- Ward, M. E., Stoker, H. W., & Murray-Ward, M. (2016). *Achievement and ability tests: Definition, purposes, and applications*. Routledge.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Westbrook, R. A. (1997). Product/consumption-based affective responses and post-purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2021). *Principles of information security* (7th ed.). Cengage Learning.
- Wildavsky, A. B. (1984). *The politics of the budgetary process* (4th ed.). Little, Brown.
- Winfield, A. F., Michael, K., & Pitt, J. (2017). Machine ethics: The design and governance of ethical AI and autonomous systems. *Proceedings of the IEEE*,

107(3), 509-517. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

