**JUMANSI : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan**
Volume : 8 | Nomor 2 | Juli 2026 | E-ISSN : 2797-6238|
https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi

# PENGADAAN SDM PERUSAHAAN

**Penulis:**
Suria Alamsyah Putra[1]

**Afiliasi:**
STMIK KAPUTAMA[1],

**Korespondensi:**
suriaalamsyah85@gmail.com

**Abstrak**: Pengadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam memastikan organisasi memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Perubahan lingkungan bisnis, meningkatnya persaingan memperoleh talenta, serta tuntutan terhadap kualitas kinerja organisasi menuntut perusahaan untuk menerapkan sistem pengadaan SDM yang terencana dan terintegrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengadaan SDM perusahaan secara komprehensif, meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, serta evaluasi efektivitas pengadaan tenaga kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data diperoleh melalui telaah terhadap buku Pengadaan SDM Perusahaan sebagai sumber utama serta didukung oleh berbagai artikel ilmiah dan penelitian mutakhir yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik content analysis melalui proses identifikasi, reduksi, klasifikasi, interpretasi, dan sintesis terhadap berbagai sumber pustaka. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengadaan SDM ditentukan oleh keterpaduan antara analisis jabatan, kompetensi, perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen, sistem seleksi, dan evaluasi berbasis kinerja. Rekrutmen yang tepat menghasilkan alternatif kandidat yang memadai, sedangkan seleksi berbasis spesifikasi jabatan meningkatkan kesesuaian individu dengan pekerjaan. Penelitian ini menegaskan bahwa pengadaan SDM merupakan investasi strategis yang berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi melalui penguatan kompetensi, penerapan evaluasi yang berkesinambungan, serta pengembangan sistem merit yang mendukung pencapaian keunggulan organisasi.

**Kata kunci**: analisis jabatan; evaluasi kinerja; kompetensi; manajemen talenta; sistem merit

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Yang et al., 2023). Kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta meningkatnya kompetisi global menuntut organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang tidak hanya memadai secara kuantitas, tetapi juga unggul dalam kompetensi, adaptif terhadap perubahan, dan mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyadi & Kaniawati, 2025). Dalam konteks tersebut, pengadaan SDM menjadi salah satu fungsi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi gerbang awal bagi perusahaan dalam memperoleh individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses pengadaan SDM yang efektif akan menentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan pada tahap-tahap manajemen berikutnya (Feng et al., 2022).

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Pengadaan SDM tidak sekadar dimaknai sebagai aktivitas administratif untuk mengisi kekosongan jabatan, melainkan merupakan rangkaian proses strategis yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, serta penempatan karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan (Amanda Azhari et al., 2023). Rekrutmen merupakan proses untuk menarik sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi kualifikasi, sedangkan seleksi merupakan tahapan penyaringan untuk memperoleh kandidat terbaik sesuai kebutuhan perusahaan. Kedua proses tersebut saling berkaitan dan menentukan keberhasilan organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif melalui kualitas SDM yang dimiliki (Roy et al., 2022).

Pentingnya penelitian mengenai pengadaan SDM didasarkan pada kenyataan bahwa banyak organisasi masih menghadapi berbagai persoalan dalam memperoleh tenaga kerja yang tepat. Ketidaksesuaian antara kompetensi pelamar dengan kebutuhan jabatan, tingginya tingkat turnover, praktik rekrutmen yang kurang objektif, serta keterbatasan perusahaan dalam mengidentifikasi sumber rekrutmen yang efektif sering kali menjadi hambatan dalam mencapai produktivitas organisasi (Soori et al., 2023). Di sisi lain, perubahan karakteristik angkatan kerja dan berkembangnya teknologi digital turut mengubah pola rekrutmen dan seleksi yang sebelumnya bersifat konvensional menjadi lebih berbasis data, transparan, dan kompetitif (Kraus et al., 2022). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai pengadaan SDM menjadi kebutuhan mendesak bagi perusahaan agar mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya.

Berbagai penelitian terdahulu umumnya membahas rekrutmen atau seleksi sebagai variabel yang berdiri sendiri, misalnya pengaruh metode rekrutmen terhadap kualitas pelamar, efektivitas alat seleksi terhadap kinerja karyawan, atau hubungan antara proses perekrutan dengan kepuasan kerja. Meskipun demikian, kajian yang mengintegrasikan pengadaan SDM sebagai suatu sistem yang utuh masih relatif terbatas. Padahal, efektivitas pengadaan SDM tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan menarik pelamar dalam jumlah besar, tetapi juga oleh kesesuaian antara perencanaan kebutuhan tenaga kerja, metode rekrutmen yang digunakan, mekanisme seleksi, serta evaluasi terhadap keseluruhan proses pengadaan tersebut. Kesenjangan inilah yang menunjukkan perlunya penelitian yang memandang pengadaan SDM sebagai proses strategis yang terintegrasi.

Perbedaan dan keunikan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya terletak pada pendekatan yang digunakan dalam memandang pengadaan SDM secara holistik. Penelitian ini tidak hanya menitikberatkan pada salah satu tahapan, seperti rekrutmen atau seleksi, tetapi mengkaji keterkaitan antarproses mulai dari identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pemilihan metode dan sumber rekrutmen, pelaksanaan seleksi, hingga evaluasi efektivitas pengadaan SDM dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai praktik pengadaan SDM serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Selain memberikan kontribusi empiris, penelitian ini juga memiliki nilai teoritis dalam memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek pengadaan tenaga kerja. Pengadaan SDM tidak lagi dipahami sebagai fungsi operasional semata, melainkan sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan modal manusia. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya organisasi lainnya secara efektif dan produktif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengadaan SDM perusahaan secara komprehensif, meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pelaksanaan rekrutmen, penerapan seleksi, serta evaluasi efektivitas pengadaan SDM dalam memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada bidang pengadaan SDM, sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam merancang sistem pengadaan tenaga kerja yang lebih efektif, objektif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

## Studi Literatur

Pengadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan organisasi memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi, karakter, serta kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (H. Wang et al., 2023). Dalam perspektif manajemen modern, pengadaan SDM tidak lagi dipahami sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai proses sistematis yang dimulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, hingga evaluasi efektivitas proses pengadaan tersebut (Békés et al., 2022). Pengadaan SDM Perusahaan menjelaskan bahwa pengadaan (procurement) terdiri atas beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi tenaga kerja (Allam et al., 2022). Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya manusia yang unggul sangat ditentukan oleh kualitas pelaksanaan setiap tahapan tersebut.

Secara konseptual, rekrutmen merupakan proses untuk menarik sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi kualifikasi agar bersedia melamar pada posisi yang tersedia (Battelino et al., 2023). Sementara itu, seleksi merupakan proses penyaringan untuk menentukan pelamar yang paling sesuai dengan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan perusahaan (Andersson et al., 2025). Perbedaan kedua tahapan tersebut perlu dipahami secara jelas karena rekrutmen berorientasi pada kuantitas pelamar, sedangkan seleksi menitikberatkan pada kualitas calon tenaga kerja yang akan diterima. Dengan demikian, pengadaan SDM yang efektif harus mampu mengintegrasikan kedua proses tersebut agar perusahaan memperoleh tenaga kerja yang kompeten dan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian akademik terhadap pengadaan SDM mengalami peningkatan seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, digitalisasi proses perekrutan, serta meningkatnya persaingan memperoleh talenta terbaik. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa efektivitas pengadaan SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti metode rekrutmen, penggunaan teknologi digital, kesesuaian spesifikasi jabatan, pengalaman kandidat, hingga sistem seleksi yang diterapkan perusahaan (Wen et al., 2022). Oleh sebab itu, telaah terhadap penelitian terdahulu menjadi penting untuk memahami perkembangan kajian, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta memperkuat posisi penelitian yang sedang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Peng & Tao, (2022) yang mengkaji pengaruh rekrutmen berbasis digital terhadap kualitas pelamar pada perusahaan jasa di Indonesia. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap perusahaan yang telah memanfaatkan platform perekrutan daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan media digital dalam proses rekrutmen mampu meningkatkan jangkauan pelamar, mempercepat proses administrasi, serta menghasilkan kandidat dengan latar belakang kompetensi yang lebih beragam. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa efektivitas rekrutmen digital sangat dipengaruhi oleh kejelasan informasi pekerjaan dan kemampuan perusahaan dalam melakukan penyaringan awal terhadap pelamar yang masuk. Fokus penelitian ini lebih banyak menyoroti aspek rekrutmen dan belum mengintegrasikan proses seleksi secara komprehensif.

Penelitian yang dilakukan oleh Masudin et al., (2021) mengenai efektivitas sistem seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan baru pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan sejumlah perusahaan berskala menengah dan besar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja awal karyawan. Di samping itu, penggunaan alat ukur kompetensi yang terstandar dinilai mampu meminimalkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan penerimaan tenaga kerja. Meskipun demikian, penelitian tersebut terbatas pada tahap seleksi dan belum mengkaji hubungan antara kualitas proses rekrutmen dengan keberhasilan seleksi yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soylu et al., (2022) yang menganalisis hubungan antara employer branding dan minat pelamar generasi muda terhadap organisasi. Dengan menggunakan metode campuran (mixed

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

methods), penelitian tersebut menemukan bahwa citra organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pelamar untuk mengajukan lamaran kerja. Organisasi yang dipersepsikan memiliki budaya kerja positif, sistem kompensasi yang adil, serta peluang pengembangan karier yang jelas cenderung lebih diminati oleh calon tenaga kerja berkualitas. Temuan tersebut sejalan dengan pembahasan dalam buku Pengadaan SDM Perusahaan yang menyatakan bahwa citra organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan rekrutmen karena pelamar berkualitas cenderung memilih perusahaan dengan reputasi yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhou et al., (2022) mengenai evaluasi efektivitas proses rekrutmen dan seleksi pada perusahaan rintisan (startup) berbasis teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan teknik wawancara mendalam dan analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan evaluasi berkala terhadap indikator pengadaan SDM, seperti waktu pengisian jabatan (time to fill), kualitas pelamar, tingkat retensi karyawan baru, serta biaya perekrutan, cenderung memiliki sistem pengadaan SDM yang lebih efisien. Evaluasi tersebut juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kelemahan proses perekrutan dan seleksi sehingga dapat dilakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh J. Wang et al., (2023) yang mengkaji integrasi perencanaan SDM dengan strategi bisnis dalam proses pengadaan tenaga kerja. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian tersebut menemukan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan tujuan strategis organisasi dapat meningkatkan ketepatan jumlah maupun kualitas tenaga kerja yang direkrut. Sebaliknya, lemahnya perencanaan SDM sering menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kompetensi tenaga kerja yang diperoleh. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengadaan SDM harus didahului oleh proses perencanaan yang matang agar seluruh tahapan berikutnya dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengadaan SDM masih cenderung terfragmentasi. Sebagian penelitian berfokus pada efektivitas rekrutmen digital, sebagian lainnya menitikberatkan pada sistem seleksi berbasis kompetensi, pengaruh citra organisasi terhadap minat pelamar, evaluasi proses pengadaan, atau integrasi perencanaan SDM dengan strategi bisnis. Padahal, pengadaan SDM merupakan suatu sistem yang saling berkaitan mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, hingga evaluasi hasil pengadaan. Buku Pengadaan SDM Perusahaan juga menegaskan bahwa kualitas pelamar yang diseleksi sangat dipengaruhi oleh proses rekrutmen yang dilakukan, sedangkan keberhasilan seleksi harus mengacu pada analisis jabatan dan perencanaan SDM yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki posisi yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya karena mengkaji pengadaan SDM secara lebih komprehensif sebagai suatu proses yang terintegrasi. Penelitian ini tidak hanya menganalisis salah satu tahapan pengadaan, tetapi berupaya memahami keterkaitan antara perencanaan SDM, pelaksanaan rekrutmen, sistem seleksi, serta evaluasi efektivitas pengadaan tenaga kerja dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang sistem pengadaan SDM yang lebih efektif, objektif, dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja perusahaan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pemilihan metode tersebut didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai konsep, proses, serta implementasi pengadaan sumber daya manusia (SDM) perusahaan melalui penelaahan terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan fenomena pengadaan SDM secara komprehensif

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

berdasarkan berbagai perspektif teoritis dan empiris tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Sementara itu, metode studi kepustakaan digunakan karena objek kajian penelitian berupa konsep, prosedur, serta praktik pengadaan SDM yang telah terdokumentasi dalam literatur ilmiah (Pringgar, Rizaldy Fatha, 2020).

Pemilihan metode ini merujuk pada pandangan Creswell (2018) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna suatu fenomena sosial melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data (Setiyani, 2026). Selain itu, Sari, Milya, (2020) menjelaskan bahwa studi kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan penelitian untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap suatu persoalan ilmiah. Dalam konteks penelitian ini, studi kepustakaan dipandang tepat karena mampu memberikan gambaran sistematis mengenai pengadaan SDM perusahaan berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen ilmiah yang relevan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari buku Pengadaan SDM Perusahaan karya Suria Alamsyah Putra dan Vina Winda Sari yang menjadi rujukan utama dalam menjelaskan konsep, tahapan, metode, serta evaluasi pengadaan SDM. Buku tersebut menjelaskan bahwa pengadaan SDM merupakan bagian dari fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi proses pengadaan. Data sekunder diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku referensi manajemen sumber daya manusia, prosiding, serta hasil penelitian mutakhir yang diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir dan memiliki keterkaitan dengan tema pengadaan SDM perusahaan.

Prosedur penelitian dilaksanakan secara kronologis melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi masalah, yaitu mengkaji fenomena dan urgensi pengadaan SDM dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja di perusahaan. Pada tahap ini, peneliti merumuskan fokus penelitian mengenai bagaimana proses pengadaan SDM dilaksanakan serta faktor-faktor yang menentukan keberhasilannya.

Tahap kedua adalah pengumpulan data kepustakaan. Peneliti menelusuri berbagai sumber yang relevan melalui buku, jurnal nasional maupun internasional, serta dokumen ilmiah lainnya. Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan kesesuaian tema, kredibilitas sumber, dan keterbaruan publikasi. Proses ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang valid dan mendukung analisis penelitian.

Tahap ketiga adalah reduksi dan klasifikasi data. Seluruh data yang telah terkumpul kemudian dibaca secara mendalam, dicatat, dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama penelitian, seperti konsep pengadaan SDM, rekrutmen, seleksi, metode perekrutan, faktor yang memengaruhi pengadaan tenaga kerja, serta evaluasi efektivitas proses pengadaan. Tahapan ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menemukan pola hubungan antar konsep yang dikaji.

Tahap keempat adalah analisis data menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Analisis dilakukan melalui proses interpretasi terhadap isi dokumen untuk menemukan makna, persamaan, perbedaan, dan kecenderungan pemikiran terkait pengadaan SDM perusahaan. Teknik ini memungkinkan peneliti menyusun sintesis teoritis yang sistematis berdasarkan berbagai sumber yang telah ditelaah. Hasil analisis kemudian disajikan secara deskriptif dalam bentuk uraian naratif yang menggambarkan keterkaitan antara perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, serta evaluasi pengadaan tenaga kerja.

Untuk menjamin kualitas hasil penelitian, peneliti melakukan uji keabsahan data melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari buku utama dengan berbagai literatur ilmiah lainnya. Teknik ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas temuan serta meminimalkan bias interpretasi. Selain itu, evaluasi dilakukan dengan menelaah konsistensi antar sumber, kesesuaian antara teori dan hasil penelitian terdahulu, serta relevansi temuan terhadap tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

Pengukuran hasil penelitian dilakukan berdasarkan tingkat ketercapaian tujuan penelitian, yaitu kemampuan penelitian dalam menjelaskan secara komprehensif tahapan pengadaan SDM perusahaan,

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengadaan tenaga kerja, serta merumuskan implikasi konseptual bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, metode yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid, sistematis, dan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan kajian pengadaan SDM perusahaan.

## Hasil

Tabel 1. Hasil Analisis Tahapan Pengadaan SDM Perusahaan

| No. | Tahapan Pengadaan SDM | Temuan Utama | Implikasi bagi Perusahaan |
|---|---|---|---|
| 1 | Perencanaan SDM | Pengadaan SDM diawali dengan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan jumlah, kompetensi, dan spesifikasi jabatan. | Perusahaan mampu menentukan kebutuhan tenaga kerja secara tepat dan terarah. |
| 2 | Rekrutmen | Rekrutmen bertujuan menarik sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi persyaratan organisasi. | Semakin luas jangkauan rekrutmen, semakin besar peluang memperoleh kandidat berkualitas. |
| 3 | Seleksi | Seleksi dilakukan untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan spesifikasi jabatan. | Ketepatan seleksi meningkatkan kesesuaian individu dengan pekerjaan. |
| 4 | Penempatan | Penempatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi. | Produktivitas kerja dapat meningkat melalui prinsip *the right man in the right place*. |
| 5 | Evaluasi | Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. | Menjadi dasar perbaikan sistem pengadaan SDM secara berkelanjutan. |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

Tabel 1 menunjukkan bahwa pengadaan SDM merupakan suatu sistem yang saling terintegrasi. Proses tersebut tidak berhenti pada perekrutan tenaga kerja, melainkan mencakup keseluruhan tahapan sejak perencanaan hingga evaluasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kegagalan pada satu tahapan akan memengaruhi efektivitas tahapan berikutnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap proses dilaksanakan secara sistematis dan berorientasi pada kebutuhan strategis organisasi.

Tabel 2. Hasil Analisis Proses Rekrutmen SDM

| Aspek Analisis | Temuan Penelitian | Makna Analitis |
|---|---|---|
| Tujuan Rekrutmen | Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi pekerjaan. | Rekrutmen berfungsi memperluas alternatif kandidat. |
| Prinsip Rekrutmen | Menyesuaikan mutu dan jumlah tenaga kerja dengan kebutuhan jabatan. | Efektivitas perekrutan bergantung pada ketepatan perencanaan SDM. |
| Metode Rekrutmen | Menggunakan metode terbuka dan tertutup. | Pemilihan metode memengaruhi kuantitas serta kualitas pelamar. |
| Sumber Rekrutmen | Bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. | Setiap sumber memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. |
| Faktor Pendukung | Citra organisasi, strategi perusahaan, dan kondisi pasar tenaga kerja. | Faktor eksternal turut menentukan keberhasilan perekrutan. |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Temuan menunjukkan bahwa rekrutmen yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan menarik pelamar dalam jumlah besar, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas informasi pekerjaan, reputasi organisasi, serta kesesuaian metode perekrutan yang digunakan. Rekrutmen terbuka cenderung menghasilkan jumlah pelamar yang lebih banyak, sedangkan rekrutmen tertutup relatif lebih terbatas namun dapat mempercepat proses pengisian jabatan tertentu.

Tabel 3. Hasil Analisis Sistem Seleksi SDM

| Komponen Seleksi | Hasil Analisis Temuan | Implikasi |
|---|---|---|
| Dasar Seleksi | Analisis jabatan dan spesifikasi pekerjaan. | Seleksi lebih objektif dan terarah. |
| Tujuan Seleksi | Menentukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | Meminimalkan kesalahan penerimaan tenaga kerja. |
| Proses Seleksi | Penyaringan administratif, wawancara, tes, dan keputusan penerimaan. | Memastikan kesesuaian kompetensi pelamar. |
| Pendekatan Seleksi | Berbasis persyaratan jabatan dan kemampuan individu. | Meningkatkan kualitas tenaga kerja yang diterima. |
| Hasil Seleksi | Kandidat diterima atau ditolak berdasarkan hasil evaluasi. | Menjamin prinsip merit dalam pengadaan SDM. |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Hasil analisis memperlihatkan bahwa seleksi merupakan tahap kritis dalam pengadaan SDM. Kualitas keputusan seleksi sangat ditentukan oleh ketepatan analisis jabatan yang digunakan sebagai acuan. Semakin jelas spesifikasi jabatan yang ditetapkan, semakin besar peluang perusahaan memperoleh karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi.

Tabel 4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Pengadaan SDM

| Faktor | Temuan Penelitian | Dampak terhadap Pengadaan SDM |
|---|---|---|
| Analisis Jabatan | Menjadi pedoman dalam menentukan kriteria kandidat. | Mempermudah penyusunan spesifikasi jabatan. |
| Perencanaan SDM | Menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan. | Mengurangi kesenjangan kebutuhan tenaga kerja. |
| Rekrutmen | Menentukan kualitas pelamar yang tersedia untuk diseleksi. | Memengaruhi efektivitas seleksi. |
| Kebijakan Organisasi | Mengatur mekanisme perekrutan dan status kepegawaian. | Memengaruhi minat pelamar potensial. |
| Kesetaraan Kesempatan | Menjamin proses yang adil dan bebas diskriminasi. | Meningkatkan objektivitas pengadaan tenaga kerja. |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Temuan menunjukkan bahwa efektivitas pengadaan SDM dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal organisasi. Analisis jabatan dan perencanaan SDM merupakan faktor fundamental karena menjadi dasar seluruh proses pengadaan. Selain itu, penerapan prinsip kesetaraan kesempatan menjadi aspek penting untuk menghindari diskriminasi dalam proses perekrutan dan seleksi.

Tabel 5. Hasil Evaluasi Efektivitas Pengadaan SDM

| Indikator Evaluasi | Temuan Analisis | Makna Evaluatif |
|---|---|---|
| Kesesuaian Kandidat | Tingkat kecocokan kompetensi dengan kebutuhan jabatan. | Menggambarkan kualitas hasil seleksi. |
| Efisiensi Proses | Kemampuan mengisi posisi secara tepat waktu. | Menunjukkan efektivitas sistem pengadaan. |

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

| | | |
|---|---|---|
| Objektivitas Keputusan | Keputusan berdasarkan spesifikasi jabatan. | Meminimalkan subjektivitas. |
| Adaptasi Karyawan Baru | Kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan pekerjaan. | Mengindikasikan keberhasilan penempatan. |
| Kontribusi Organisasional | Potensi karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. | Menjadi ukuran keberhasilan pengadaan SDM. |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Evaluasi menunjukkan bahwa keberhasilan pengadaan SDM tidak hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga dari kemampuan organisasi memperoleh karyawan yang mampu beradaptasi, berkinerja baik, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat menjadi dasar untuk memperbaiki sistem perekrutan dan seleksi agar semakin efektif dan efisien.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan kualitas tenaga kerja dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan Susano & Rachmawati, (2023). Pengadaan SDM tidak dapat dipahami hanya sebagai aktivitas administratif untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi merupakan suatu sistem yang terintegrasi mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, hingga evaluasi terhadap efektivitas keseluruhan proses (Cheng et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan pembahasan mengenai Pengadaan SDM Perusahaan yang menempatkan pengadaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terdiri atas serangkaian tahapan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Pentingnya perencanaan SDM sebagai fondasi awal dalam proses pengadaan tenaga kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan rekrutmen dan seleksi sangat dipengaruhi oleh ketepatan perusahaan dalam mengidentifikasi jumlah tenaga kerja, kompetensi yang dibutuhkan, serta spesifikasi jabatan yang akan diisi. Perencanaan SDM yang baik memungkinkan organisasi mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang sehingga dapat mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan Mondy, Noe, dan Premeaux yang menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses sistematis untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat (Nicolás-Carlock & Luna-Pla, 2024). Dalam konteks persaingan bisnis modern, perencanaan SDM juga berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menyesuaikan kapasitas organisasi dengan perubahan lingkungan eksternal, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja (Percherla, 2025).

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa rekrutmen merupakan tahapan yang menentukan luasnya alternatif kandidat yang tersedia bagi organisasi. Rekrutmen yang efektif tidak hanya berorientasi pada kuantitas pelamar, tetapi juga pada kemampuan organisasi menarik kandidat yang memiliki kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan (Z. Chen & Xie, 2022). Tujuan utama rekrutmen adalah memperoleh sejumlah pelamar yang memungkinkan perusahaan melakukan seleksi secara optimal. Rekrutmen yang dilakukan melalui metode terbuka cenderung menghasilkan jumlah pelamar yang lebih besar, sedangkan metode tertutup lebih selektif tetapi memiliki keterbatasan dalam menjangkau kandidat potensial (Musliha et al., 2025).

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian oleh Palchuk et al., (2023) yang menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis digital mampu memperluas jangkauan pelamar dan meningkatkan peluang perusahaan memperoleh kandidat berkualitas. Namun, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa peningkatan jumlah pelamar tidak secara otomatis menghasilkan tenaga kerja terbaik apabila perusahaan tidak memiliki mekanisme penyaringan yang memadai. Dengan demikian, efektivitas rekrutmen sangat bergantung pada

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

kualitas informasi pekerjaan yang disampaikan, kejelasan spesifikasi jabatan, serta strategi komunikasi organisasi dalam membangun daya tarik sebagai tempat bekerja.

Aspek lain yang muncul dalam penelitian ini adalah pentingnya citra organisasi (employer branding) dalam memengaruhi minat pelamar. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelamar cenderung lebih tertarik melamar pada organisasi yang memiliki reputasi positif, sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier yang jelas, dan lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini sesuai dengan pembahasan dalam literatur yang menyatakan bahwa citra organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang menentukan keberhasilan perekrutan tenaga kerja (S. Chen et al., 2023).

Hasil tersebut memperkuat penelitian oleh Aldoseri et al., (2023) yang menemukan bahwa generasi muda semakin mempertimbangkan nilai-nilai organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan pengembangan diri sebelum memutuskan untuk melamar pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya menyediakan lowongan pekerjaan, tetapi juga perlu membangun identitas organisasi yang menarik agar mampu bersaing dalam memperoleh talenta terbaik. Kondisi ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma pengadaan SDM dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada pengalaman kandidat dan pengelolaan reputasi organisasi.

Seleksi SDM sebagai tahap kritis dalam menentukan kualitas tenaga kerja yang diterima. Penelitian ini menemukan bahwa seleksi yang efektif harus mengacu pada analisis jabatan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas. Analisis jabatan memberikan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kompetensi, serta persyaratan yang harus dimiliki calon karyawan. Tanpa adanya analisis jabatan yang memadai, proses seleksi berpotensi dilakukan secara subjektif sehingga meningkatkan risiko terjadinya ketidaksesuaian antara individu dengan pekerjaan yang akan dijalankan (Schäfer et al., 2024).

Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Anane, (2020) yang menyimpulkan bahwa sistem seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan kesesuaian individu dengan tuntutan pekerjaan serta berdampak positif terhadap kinerja karyawan baru. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa penggunaan alat seleksi yang terstandar dapat meminimalkan bias dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penerapan prinsip merit melalui seleksi berbasis kompetensi menjadi sangat penting untuk menjamin bahwa keputusan penerimaan tenaga kerja didasarkan pada kemampuan dan potensi kandidat, bukan pada pertimbangan nonobjektif.

Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi bahwa keberhasilan seleksi tidak hanya ditentukan oleh instrumen yang digunakan, tetapi juga oleh integrasi antara hasil rekrutmen dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen yang mampu menghasilkan pelamar berkualitas akan mempermudah proses seleksi karena organisasi memiliki lebih banyak pilihan kandidat yang memenuhi kriteria. Sebaliknya, rekrutmen yang kurang efektif akan mempersempit alternatif pelamar sehingga perusahaan berpotensi menerima kandidat yang sebenarnya belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan (Tan & Zhu, 2022). Temuan ini memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara rekrutmen dan seleksi sebagai dua komponen utama dalam pengadaan SDM.

Evaluasi proses pengadaan SDM merupakan bagian yang sering kali kurang mendapat perhatian dalam praktik organisasi. Padahal, evaluasi diperlukan untuk mengetahui apakah proses perekrutan dan seleksi yang dilakukan telah menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan (Motaung & Sifolo, 2023). Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai indikator, seperti tingkat kecocokan kompetensi, kemampuan adaptasi karyawan baru, produktivitas kerja, tingkat retensi karyawan, serta efisiensi biaya dan waktu perekrutan (Koohang et al., 2023).

Temuan ini mendukung penelitian oleh Ibusuki et al., (2023) yang menemukan bahwa organisasi yang melakukan evaluasi berkala terhadap proses pengadaan SDM cenderung memiliki sistem perekrutan yang lebih efisien dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan bisnis. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap kebijakan dan prosedur pengadaan tenaga kerja (Javaid et al., 2023). Dengan demikian, pengadaan SDM perlu dipandang sebagai suatu siklus yang terus disempurnakan berdasarkan hasil evaluasi empiris.

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Kualitas tenaga kerja yang diperoleh melalui proses pengadaan yang efektif akan berpengaruh terhadap produktivitas, inovasi, kualitas pelayanan, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, investasi pada proses pengadaan SDM sesungguhnya merupakan investasi terhadap masa depan organisasi. Perusahaan yang mampu menarik, memilih, dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas akan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dibandingkan organisasi yang mengabaikan pentingnya sistem pengadaan SDM.
Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses pengadaan SDM masih menghadapi berbagai tantangan. Praktik diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, usia, agama, atau latar belakang tertentu berpotensi menghambat prinsip kesetaraan kesempatan dalam memperoleh pekerjaan. Literatur utama menegaskan bahwa seleksi harus dilakukan secara objektif dan adil agar organisasi memperoleh kandidat terbaik tanpa dipengaruhi oleh preferensi yang bersifat diskriminatif. Penerapan prinsip keadilan dalam pengadaan SDM tidak hanya memiliki implikasi etis, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan keberagaman tenaga kerja yang dapat memperkaya perspektif organisasi.
Meskipun penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengadaan SDM perusahaan, terdapat beberapa batasan studi yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan sehingga seluruh temuan diperoleh melalui analisis terhadap sumber-sumber tertulis. Konsekuensinya, penelitian ini belum mampu menangkap dinamika praktik pengadaan SDM yang terjadi secara langsung di berbagai organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Oleh sebab itu, hasil penelitian lebih bersifat konseptual dan interpretatif dibandingkan deskripsi empiris berbasis data lapangan.
Kedua, sumber utama penelitian berasal dari buku Pengadaan SDM Perusahaan yang diterbitkan pada tahun 2022. Walaupun buku tersebut memberikan pembahasan yang komprehensif mengenai konsep pengadaan SDM, perkembangan teknologi dan transformasi digital dalam bidang manajemen SDM berlangsung sangat cepat. Oleh karena itu, terdapat kemungkinan bahwa beberapa praktik terbaru, seperti pemanfaatan kecerdasan buatan dalam penyaringan pelamar atau penggunaan people analytics dalam pengambilan keputusan rekrutmen, belum sepenuhnya terakomodasi dalam literatur yang digunakan.
Ketiga, ancaman terhadap validitas penelitian juga dapat muncul dari subjektivitas peneliti dalam menginterpretasikan berbagai sumber literatur. Meskipun triangulasi sumber telah dilakukan dengan membandingkan hasil analisis terhadap berbagai penelitian mutakhir, interpretasi terhadap konsep dan temuan tetap dipengaruhi oleh sudut pandang akademik peneliti. Oleh sebab itu, penelitian lanjutan dengan pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun metode campuran, perlu dilakukan untuk menguji relevansi temuan ini dalam konteks organisasi yang nyata.
Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa pengadaan SDM merupakan proses strategis yang membutuhkan integrasi antara perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan evaluasi secara berkelanjutan. Efektivitas setiap tahapan akan menentukan kualitas tenaga kerja yang diperoleh organisasi. Hasil penelitian juga menegaskan bahwa perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang objektif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan sistem agar mampu menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia di era persaingan global. Dengan memahami pengadaan SDM sebagai investasi strategis, organisasi tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga membangun fondasi yang kuat bagi terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengadaan sumber daya manusia (SDM) perusahaan merupakan proses strategis yang menentukan kualitas tenaga kerja sekaligus keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengadaan SDM tidak hanya terbatas pada aktivitas perekrutan untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja, tetapi mencakup rangkaian tahapan yang terintegrasi, yaitu perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi yang

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan. Hasil penelitian menjawab pertanyaan penelitian bahwa efektivitas pengadaan SDM sangat dipengaruhi oleh ketepatan perencanaan tenaga kerja, pemilihan metode rekrutmen yang sesuai, penerapan sistem seleksi berbasis analisis jabatan dan kompetensi, serta pelaksanaan evaluasi sebagai dasar perbaikan proses pengadaan di masa mendatang. Temuan ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan memperoleh tenaga kerja yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh banyaknya pelamar yang tersedia, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam memastikan kesesuaian antara karakteristik individu dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, kontribusi utama naskah ini terletak pada penyajian perspektif yang komprehensif mengenai pengadaan SDM sebagai suatu sistem yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antar tahapannya, sehingga memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengadaan tenaga kerja yang lebih objektif, efektif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja organisasi. Temuan tersebut juga mempertegas bahwa investasi pada sistem pengadaan SDM yang berkualitas merupakan langkah fundamental dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

## Ucapan Terima Kasih (opsional)

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s, when an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived not only five centuries, but also the leap into electronic typesetting, remaining essentially unchanged.

## Referensi

Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2023). Re-Thinking Data Strategy and Integration for Artificial Intelligence: Concepts, Opportunities, and Challenges. *Applied Sciences*, *13*(12), 7082. https://doi.org/10.3390/app13127082

Allam, Z., Sharifi, A., Bibri, S. E., Jones, D. S., & Krogstie, J. (2022). The Metaverse as a Virtual Form of Smart Cities: Opportunities and Challenges for Environmental, Economic, and Social Sustainability in Urban Futures. *Smart Cities*, *5*(3), 771–801. https://doi.org/10.3390/smartcities5030040

Amanda Azhari, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Pengelolaan Arsip Inaktif pada LKPP. *Jurnal Kajian Dan Penelitian Umum*, *1*(6), 182–198. https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v1i6.661

Anane, A. (2020). The Influence of Green Procurement Practice on Organisational Performance. Ghana Water Company Ltd. and Bayport Savings and Loans Plc as Point of Convergence. *Journal of Economics, Management and Trade*, 43–63. https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i230227

Andersson, P. E., Arbin, K., & Rosenqvist, C. (2025). Assessing the value of artificial intelligence (AI) in governmental public procurement. *Journal of Public Procurement*, *25*(1), 120–139. https://doi.org/10.1108/JOPP-05-2024-0057

Battelino, T., Alexander, C. M., Amiel, S. A., Arreaza-Rubin, G., Beck, R. W., Bergenstal, R. M., Buckingham, B. A., Carroll, J., Ceriello, A., Chow, E., Choudhary, P., Close, K., Danne, T., Dutta, S., Gabbay, R., Garg, S., Heverly, J., Hirsch, I. B., Kader, T., … Phillip, M. (2023). Continuous glucose monitoring and metrics for clinical trials: an international consensus statement. *The Lancet Diabetes & Endocrinology*, *11*(1), 42–57. https://doi.org/10.1016/S2213-8587(22)00319-9

Békés, M., Langley, D. R., & Crews, C. M. (2022). PROTAC targeted protein degraders: the past is

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

prologue. *Nature Reviews Drug Discovery*, *21*(3), 181–200. https://doi.org/10.1038/s41573-021-00371-6

Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, *345*, 118829. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829

Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, *83*, 102291. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291

Cheng, L., Wang, X., & Zhao, M. (2024). Public procurement and green innovation in Chinese enterprises: insights from econometric models and cross-case studies. *Asian Journal of Technology Innovation*, *32*(3), 572–603. https://doi.org/10.1080/19761597.2024.2302146

Feng, S., Zhang, R., & Li, G. (2022). Environmental decentralization, digital finance and green technology innovation. *Structural Change and Economic Dynamics*, *61*, 70–83. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.02.008

Ibusuki, U., Jussani, A. C., D, R. D., Araújo, E., D, R., & Koto, e P. (2023). Application of e-auction based on Procurement 4.0 strategies in a global company of the power systems sector in Brazil. *International Journal of Procurement Management*, *17*(1), 60. https://doi.org/10.1504/IJPM.2023.130267

Javaid, M., Haleem, A., Khan, I. H., & Suman, R. (2023). Understanding the potential applications of Artificial Intelligence in Agriculture Sector. *Advanced Agrochem*, *2*(1), 15–30. https://doi.org/10.1016/j.aac.2022.10.001

Koohang, A., Nord, J. H., Ooi, K.-B., Tan, G. W.-H., Al-Emran, M., Aw, E. C.-X., Baabdullah, A. M., Buhalis, D., Cham, T.-H., Dennis, C., Dutot, V., Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Mogaji, E., Pandey, N., Phau, I., Raman, R., Sharma, A., Sigala, M., … Wong, L.-W. (2023). Shaping the Metaverse into Reality: A Holistic Multidisciplinary Understanding of Opportunities, Challenges, and Avenues for Future Investigation. *Journal of Computer Information Systems*, *63*(3), 735–765. https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2165197

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, *63*, 102466. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Masudin, I., Aprilia, G. D., Nugraha, A., & Restuputri, D. P. (2021). Impact of E-Procurement Adoption on Company Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing Industry. *Logistics*, *5*(1), 16. https://doi.org/10.3390/logistics5010016

Motaung, J. R., & Sifolo, P. P. S. (2023). Benefits and Barriers of Digital Procurement: Lessons from an Airport Company. *Sustainability*, *15*(5), 4610. https://doi.org/10.3390/su15054610

Mulyadi, R., & Kaniawati, K. (2025). Business Development for Companies Procuring Goods and Services through Government e-Catalog: Case Study on CV Budiman Mulya. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, *6*(3), 691–708. https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v6i3.2916

Musliha, F., Pahala, Y., & Maemunah, S. (2025). The Role of Human Resources to Improve the Optimization of E-Procurement Implementation in PT Pertamina Trans Kontinental's Ship Operations. *Dinasti International Journal of Management Science*, *7*(2), 241–256. https://doi.org/10.38035/dijms.v7i2.5790

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Nicolás-Carlock, J. R., & Luna-Pla, I. (2024). Organized crime behavior of shell-company networks in procurement: prevention insights for policy and reform. *Trends in Organized Crime*, *27*(4), 412–428. https://doi.org/10.1007/s12117-023-09499-w

Palchuk, M. B., London, J. W., Perez-Rey, D., Drebert, Z. J., Winer-Jones, J. P., Thompson, C. N., Esposito, J., & Claerhout, B. (2023). A global federated real-world data and analytics platform for research. *JAMIA Open*, *6*(2). https://doi.org/10.1093/jamiaopen/ooad035

Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(3), 100198. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198

Percherla, A. K. (2025). Building Intelligent Resilience: AI-Enhanced SAP Solution for Disruption-Ready Logistics and Supply Chain Management. *International Journal of Computing and Engineering*, *7*(23), 1–11. https://doi.org/10.47941/ijce.3389

Pringgar, Rizaldy Fatha, B. S. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) modul pembelajaran berbasis augmented reality pada pembelajaran siswa. *IT-Edu: Jurnal Information Technology and Education*, *5(1)*, 317–329.

Roy, A., Khan, A., Ahmad, I., Alghamdi, S., Rajab, B. S., Babalghith, A. O., Alshahrani, M. Y., Islam, S., & Islam, M. R. (2022). Flavonoids a Bioactive Compound from Medicinal Plants and Its Therapeutic Applications. *BioMed Research International*, *2022*(1). https://doi.org/10.1155/2022/5445291

Sari, Milya, A. A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, *6(1)*, 41–53.

Schäfer, D., Stephan, A., & Fuhrmeister, S. (2024). The impact of public procurement on financial barriers to general and green innovation. *Small Business Economics*, *62*(3), 939–959. https://doi.org/10.1007/s11187-023-00790-2

Setiyani, A. (2026). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Soori, M., Arezoo, B., & Dastres, R. (2023). Artificial intelligence, machine learning and deep learning in advanced robotics, a review. *Cognitive Robotics*, *3*, 54–70. https://doi.org/10.1016/j.cogr.2023.04.001

Soylu, A., Corcho, Ó., Elvesæter, B., Badenes-Olmedo, C., Yedro-Martínez, F., Kovacic, M., Posinkovic, M., Medvešček, M., Makgill, I., Taggart, C., Simperl, E., Lech, T. C., & Roman, D. (2022). Data Quality Barriers for Transparency in Public Procurement. *Information*, *13*(2), 99. https://doi.org/10.3390/info13020099

Susano, A., & Rachmawati, M. (2023). EFISIENSI PENGELOLAAN USAHA DAN PERHITUNGAN HARGA POKOK PRODUKSI SEBAGAI LANGKAH MENGOPTIMALKAN KEUNTUNGAN. *DEVOTE: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, *2*(1), 5–11. https://doi.org/10.55681/devote.v2i1.967

Tan, Y., & Zhu, Z. (2022). The effect of ESG rating events on corporate green innovation in China: The mediating role of financial constraints and managers' environmental awareness. *Technology in Society*, *68*, 101906. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101906

Wang, H., Ning, H., Lin, Y., Wang, W., Dhelim, S., Farha, F., Ding, J., & Daneshmand, M. (2023). A Survey on the Metaverse: The State-of-the-Art, Technologies, Applications, and Challenges. *IEEE*

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

*Internet of Things Journal*, *10*(16), 14671–14688. https://doi.org/10.1109/JIOT.2023.3278329

Wang, J., Ma, M., Dong, T., & Zhang, Z. (2023). Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance's ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*, *87*, 102623. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623

Wen, H., Zhong, Q., & Lee, C.-C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, *82*, 102166. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102166

Yang, M., Chen, L., Wang, J., Msigwa, G., Osman, A. I., Fawzy, S., Rooney, D. W., & Yap, P.-S. (2023). Circular economy strategies for combating climate change and other environmental issues. *Environmental Chemistry Letters*, *21*(1), 55–80. https://doi.org/10.1007/s10311-022-01499-6

Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. *Business Strategy and the Environment*, *31*(7), 3371–3387. https://doi.org/10.1002/bse.3089

*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*