

**PENGARUH KECERDASAN BUATAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP EFEKTIVITAS REKRUTMEN DAN SELEKSI: SEBUAH STUDI LITERATUR****Nur Hafiz Kholis^{1*}, Prilly Anggraini Dwi Putri², Zakie Ahmad Falahiyan³**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

hafizdahik076@gmail.com^{1*}, prillyanggraini28@gmail.com², falahiyanzakie@gmail.com³**Abstrak**

Artificial intelligence (AI) kian lazim dipakai dalam fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), terutama pada rekrutmen dan seleksi, mulai dari menyaring *curriculum vitae*, menilai kandidat, sampai menjalankan wawancara otomatis. Teknologi ini diharapkan membuat proses berjalan lebih cepat dan hemat, namun di sisi lain memunculkan persoalan bias algoritmik, keadilan, serta penerimaan pelamar, sehingga dampaknya terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi belum tergambar secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan memetakan sekaligus menyintesis temuan literatur tentang pengaruh AI dalam MSDM terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi, dengan metode studi literatur yang mengikuti sistematika IMRAD (*Introduction, Methods, Results, and Discussion*). Terkumpul dan terseleksi 25 artikel jurnal ilmiah, yaitu 3 artikel jurnal nasional (SINTA) dan 22 artikel jurnal internasional, yang terbit pada 2020-2026. Artikel dikelompokkan menurut indeks jurnal, tahun terbit, dan tema temuan, lalu dibahas memakai kerangka teori yang terbit setelah 2020, di antaranya kerangka *technology-organization-environment* (TOE) dan kapabilitas AI, teori keadilan prosedural, serta kerangka etika AI. Pengelompokan menghasilkan lima tema utama: (1) efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen-seleksi, (2) adopsi teknologi dan kapabilitas organisasi, (3) bias, diskriminasi, dan keadilan algoritmik, (4) etika, hak asasi, dan tata kelola AI, serta (5) persepsi keadilan dan reaksi pelamar. Pembahasan memperlihatkan bahwa manfaat AI paling konsisten terlihat pada efisiensi proses, khususnya di tahap awal, sementara pengaruhnya pada kualitas dan keadilan seleksi bergantung pada mutu data, tata kelola etis, pengawasan manusia, dan kesiapan organisasi. Penelitian ini merekomendasikan agar AI digunakan pada penyaringan awal dengan keputusan akhir tetap di tangan perekrut manusia, disertai audit bias berkala dan transparansi proses bagi pelamar.

Kata Kunci: Kecerdasan Buatan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Rekrutmen; Seleksi; Efektivitas; Studi Literatur.

Abstract

Artificial intelligence (AI) is being used more and more in human resource management (HRM), especially for recruitment and selection, covering tasks from screening *curricula vitae* and assessing candidates to running automated interviews. While AI is expected to speed up the process and make it more efficient, it also raises concerns about algorithmic bias, fairness, and how applicants accept it, so its effect on recruitment and selection effectiveness has not yet been fully mapped. This study maps and synthesizes the literature on the effect of AI in HRM on recruitment and selection effectiveness, using a literature review structured by IMRAD (*Introduction, Methods, Results, and Discussion*). In total, 25 scholarly journal articles were collected and screened: 3 national journal articles (SINTA) and 22 international ones, published between 2020 and 2026. The articles were classified by journal index, publication year, and

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

thematic findings, then discussed using theoretical frameworks published after 2020, including the technology-organization-environment (TOE) framework and AI capability, procedural justice theory, and AI ethics frameworks. The classification yielded five main themes: (1) efficiency and effectiveness of the recruitment-selection process, (2) technology adoption and organizational capability, (3) algorithmic bias, discrimination, and fairness, (4) ethics, human rights, and AI governance, and (5) perceived fairness and applicant reactions. The discussion indicates that AI's benefits are clearest in process efficiency, particularly in the early stages, whereas its effect on selection quality and fairness depends on data quality, ethical governance, human oversight, and organizational readiness. The study recommends using AI for initial screening while leaving final decisions to human recruiters, auditing for bias regularly, and keeping the process transparent to applicants.

Keywords: Artificial Intelligence; Human Resource Management; Recruitment; Selection; Effectiveness; Literature Review.

PENDAHULUAN

Rekrutmen dan seleksi adalah kontak resmi pertama antara calon karyawan dan organisasi, sehingga mutunya ikut menentukan kualitas tenaga kerja yang bergabung. Seiring berkembangnya AI, organisasi mulai menyerahkan sebagian tugas berulang, misalnya menyaring lamaran dan melakukan penilaian awal, kepada sistem berbasis algoritma. Menurut Black dan van Esch (2020), rekrutmen berbasis AI kini bukan lagi sekadar topik perbincangan, melainkan kebutuhan yang tak bisa diabaikan manajer, terutama karena mampu meningkatkan efisiensi rekrutmen. Di Indonesia, Juhari et al. (2024) dan Santiputri et al. (2026) mendapati bahwa AI memberi manfaat bagi rekrutmen dan seleksi, khususnya pada tahap awal.

Meski begitu, dampak AI tidak berhenti pada percepatan proses. Hunkenschroer dan Luetge (2022) serta Mori et al. (2025), lewat tinjauan etika, menyoroti risiko bias, diskriminasi, dan minimnya transparansi, sedangkan Köchling dan Wehner (2020) mengkaji diskriminasi dan keadilan dalam pengambilan keputusan algoritmik pada rekrutmen. Kajian nasional Widyarini et al. (2026) turut menegaskan adanya potensi bias algoritmik, persoalan privasi data, serta perlunya pengawasan manusia dalam seleksi. Dari sudut pandang pelamar, anggapan mereka tentang keadilan seleksi berbasis AI menjadi faktor tersendiri yang memengaruhi sejauh mana proses itu diterima (Acikgoz et al., 2020; Mirowska & Mesnet, 2022).

Pemahaman tentang pengaruh AI terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi sampai sekarang masih terpecah-pecah. Ada studi yang menitikberatkan efisiensi, ada yang menelaah adopsi di level organisasi (Pan et al., 2022; Pillai & Sivathanu, 2020), ada yang membahas etika, dan ada pula yang meneliti persepsi pelamar, sehingga gambaran utuhnya belum terbentuk. Keadaan ini menunjukkan perlunya sintesis literatur yang lebih sistematis untuk memetakan pengaruh AI terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi, baik dari kacamata akademik nasional maupun internasional.

Kerangka teori yang digunakan untuk membaca temuan literatur seluruhnya terbit setelah 2020. Pan et al. (2022) memakai kerangka *technology-organization-environment* (TOE) untuk menerangkan bahwa adopsi AI dalam rekrutmen dipengaruhi faktor kontekstual di level teknologi, organisasi, dan lingkungan, sementara Prikshat et al. (2023) dan Chowdhury et al. (2023) menekankan bahwa nilai AI dalam MSDM tergantung pada kesiapan dan kapabilitas organisasi. Perspektif keadilan prosedural berangkat dari gagasan bahwa pelamar menilai seleksi bukan hanya dari hasilnya, melainkan juga dari kewajaran prosedurnya (Newman et al., 2020; Acikgoz et al., 2020; Mirowska & Mesnet, 2022). Adapun kerangka etika dan hak digunakan untuk membaca temuan tentang bias, transparansi, dan akuntabilitas (Mori et al., 2025; Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Rodgers et al., 2023). Dalam penelitian ini, efektivitas

rekrutmen dan seleksi dianalisis melalui empat dimensi yang disusun penulis dari fokus literatur: (1) efisiensi proses (waktu dan biaya), (2) kualitas dan akurasi seleksi, (3) objektivitas dan keadilan, serta (4) pengalaman dan persepsi pelamar.

Dengan latar belakang itu, penelitian ini memiliki tiga tujuan: (1) mengidentifikasi dan menghimpun jurnal ilmiah yang relevan dengan pengaruh AI dalam MSDM terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi; (2) mengelompokkan jurnal menurut indeks jurnal, tahun terbit, dan tema temuan; dan (3) menganalisis serta membahas pola pengaruh AI terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi berdasarkan sintesis literatur dan kerangka teori yang relevan.

METODE

Penelitian ini berdesain studi literatur (*literature review*) dengan sistematika IMRAD, yakni *Introduction, Methods, Results, and Discussion*, dan menggunakan data sekunder berupa artikel jurnal yang sudah terbit sebelumnya. Penelusuran dilakukan lewat Google Scholar dan Garuda pada 1 Oktober 2026 dengan kombinasi kata kunci "kecerdasan buatan", "artificial intelligence", "rekrutmen", "seleksi", "recruitment", "selection", "hiring", "talent acquisition", "human resource management", dan "efektivitas" yang dirangkai memakai operator Boolean AND/OR.

Artikel dimasukkan apabila memenuhi kriteria berikut: berupa artikel jurnal ilmiah yang telah ditelaah sejawat (bukan opini media, blog, atau laman institusi nonakademik); membahas AI atau algoritma dalam rekrutmen dan seleksi, atau MSDM berbasis AI yang berimplikasi langsung pada rekrutmen dan seleksi; terbit pada 2020-2026; berbahasa Indonesia atau Inggris; berasal dari jurnal nasional terindeks SINTA atau jurnal internasional bereputasi; serta memiliki teks lengkap atau abstrak yang memadai untuk dianalisis. Artikel dikeluarkan jika merupakan duplikat, membahas AI pada fungsi MSDM lain (misalnya pelatihan atau penilaian kinerja) tanpa kaitan dengan rekrutmen dan seleksi, atau berasal dari berita populer, laman korporat, maupun prosiding seminar yang tidak melalui proses tinjauan sejawat (*peer review*) jurnal.

Artikel yang lolos penyaringan dianalisis dalam tiga tahap: (1) pengelompokan menurut indeks jurnal, yaitu jurnal nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional; (2) pengelompokan menurut tahun terbit untuk melihat tren riset; dan (3) pengelompokan menurut tema temuan melalui analisis tematik (*thematic synthesis*) atas fokus kajian, variabel, dan hasil utama tiap artikel. Setiap artikel ditempatkan pada satu tema dominan yang sesuai dengan fokus utamanya. Proses ini menghasilkan 25 artikel jurnal yang relevan dan memenuhi kriteria inklusi, yakni 3 artikel jurnal nasional terindeks SINTA dan 22 artikel jurnal internasional. Status akreditasi ketiga jurnal nasional tersebut diverifikasi melalui situs resmi SINTA. Jumlah rekaman pada setiap tahap pencarian dan penyaringan tidak didokumentasikan, sehingga yang dilaporkan hanya jumlah artikel pada korpus akhir.

HASIL dan PEMBAHASAN

Berdasarkan proses pencarian dan penyaringan pada bagian metode, diperoleh 25 artikel jurnal yang relevan dengan topik pengaruh AI dalam MSDM terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi. Artikel-artikel itu kemudian dikelompokkan ke dalam tiga tabel klasifikasi berikut.

Hasil

Klasifikasi Berdasarkan Indeks Jurnal

Tabel 1. Klasifikasi Artikel Berdasarkan Indeks Jurnal

Kategori Indeks	Jumlah Artikel	Contoh Sumber (Penulis, Tahun)
Jurnal Nasional (SINTA)	3 artikel	Juhari et al. (2024); Santiputri et al. (2026); Widyarini et al. (2026)

Kategori Indeks	Jumlah Artikel	Contoh Sumber (Penulis, Tahun)
Jurnal Internasional	22 artikel	Black & van Esch (2020); Pan et al. (2022); Mori et al. (2025)

Klasifikasi Berdasarkan Tahun Terbit (2020-2026)

Tabel 2. Klasifikasi Artikel Berdasarkan Tahun Terbit

Tahun Terbit	Jumlah Artikel	Judul/Fokus Representatif
2020	6 artikel	Rekrutmen berbasis AI bagi manajer; adopsi AI untuk akuisisi talenta; diskriminasi algoritmik; wawancara otomatis; keadilan prosedural dan persepsi keadilan
2021	2 artikel	AI dalam persaingan talenta; masalah dehumanisasi pada algoritma rekrutmen
2022	6 artikel	Etika rekrutmen berbasis AI; adopsi kontekstual; peluang dan risiko; reaksi pelamar; paradoks AI; tinjauan sistematis teknologi dalam MSDM
2023	6 artikel	Etika dan diskriminasi; hak asasi manusia; kerangka kapabilitas AI; MSDM berbasis AI multilevel; pendekatan etis algoritmik; SLR konfigurasional
2024	2 artikel	Inklusi algoritmik dalam perekrutan; SLR rekrutmen dan seleksi berbasis AI (nasional)
2025	1 artikel	SLR etika AI dalam rekrutmen dan seleksi
2026	2 artikel	Efisiensi proses seleksi dan tantangan etika AI dalam rekrutmen (nasional); dampak platform rekrutmen berbasis AI lokal (nasional)

Sebaran tahun terbit memperlihatkan bahwa publikasi terkonsentrasi pada 2020-2023 (20 dari 25 artikel). Kajian etika dan keadilan menjadi arus utama sejak 2020, sedangkan kajian nasional baru cukup banyak muncul pada 2024-2026. Dari segi desain, korpus didominasi tinjauan literatur dan kajian konseptual, sementara studi empiris primer berupa survei dan eksperimen (misalnya Pan et al., 2022; Pillai & Sivathanu, 2020; Langer et al., 2020; Newman et al., 2020; Santiputri et al., 2026) serta studi kualitatif berbasis wawancara (Mirowska & Mesnet, 2022; Ore & Sposato, 2022) jumlahnya lebih terbatas.

Klasifikasi Berdasarkan Tema Temuan

Tabel 3. Klasifikasi Artikel Berdasarkan Tema Temuan

Tema Temuan	Jumlah Artikel	Penulis (Tahun) yang Mengangkat Tema
Efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen-seleksi	5	Black & van Esch (2020); Black & van Esch (2021); Juhari et al. (2024); Santiputri et al. (2026); Widyarini et al. (2026)

Tema Temuan	Jumlah Artikel	Penulis (Tahun) yang Mengangkat Tema
Adopsi teknologi dan kapabilitas organisasi	7	Pan et al. (2022); Pillai & Sivathanu (2020); Prikshat et al. (2023); Chowdhury et al. (2023); Vrontis et al. (2022); Basu et al. (2023); Charlwood & Guenole (2022)
Bias, diskriminasi, dan keadilan algoritmik	4	Köchling & Wehner (2020); Chen (2023); Kelan (2024); Fritts & Cabrera (2021)
Etika, hak asasi, dan tata kelola AI	5	Hunkenschroer & Luetge (2022); Hunkenschroer & Kriebitz (2023); Mori et al. (2025); Rodgers et al. (2023); Ore & Sposato (2022)
Persepsi keadilan dan reaksi pelamar	4	Mirowska & Mesnet (2022); Langer et al. (2020); Newman et al. (2020); Acikgoz et al. (2020)

Kelima tema ini saling berhubungan dan bersama-sama menggambarkan pengaruh AI terhadap rekrutmen dan seleksi secara menyeluruh: dari efisiensi proses, kesiapan organisasi mengadopsinya, risiko bias dan masalah etika, sampai cara pelamar memandang proses yang mereka jalani.

Pembahasan

Efisiensi dan Efektivitas Proses Rekrutmen-Seleksi

Bukti yang paling konsisten mengenai efektivitas terletak pada dimensi efisiensi. Black dan van Esch (2020) menegaskan bahwa kemajuan rekrutmen berbasis AI telah meningkatkan efisiensi sehingga manajer yang menunda penerapannya menanggung risiko, dan kajian lanjutan mereka (Black & van Esch, 2021) membahas pemanfaatannya dalam persaingan memperoleh talenta. Dalam konteks Indonesia, Juhari et al. (2024) melalui SLR terhadap 11 artikel menyimpulkan bahwa AI sangat berguna pada tahap awal rekrutmen dan seleksi karena menghemat waktu, tenaga, dan biaya, namun seleksi akhir tetap membutuhkan perekrut manusia sebab AI sulit menyesuaikan diri dengan bahasa dan budaya sehingga keputusannya berisiko bias. Temuan Widyarini et al. (2026) searah: AI mempercepat perekrutan dan membantu penilaian kandidat yang lebih sistematis dan berbasis data. Santiputri et al. (2026), melalui survei dan wawancara pada delapan perusahaan peserta bursa kerja di Politeknik Negeri Batam, mendapati bahwa platform rekrutmen berbasis AI buatan lokal mengurangi beban administrasi dan mempersingkat penyaringan kandidat, tetapi kecocokan antara kandidat dan lowongan belum optimal dan bergantung pada kelengkapan data pelamar.

Perlu dicatat bahwa bukti empiris mengenai dimensi kualitas seleksi (misalnya mutu hasil rekrutmen, kinerja, dan retensi karyawan yang terpilih) jauh lebih sedikit daripada klaim tentang efisiensi. Studi nasional yang tersedia pun berskala kecil atau berupa tinjauan pustaka, sehingga kemampuan generalisasinya terbatas.

Adopsi Teknologi dan Kapabilitas Organisasi

Efektivitas AI bergantung pada apakah organisasi mengadopsinya dan bagaimana caranya. Pan et al. (2022) meneliti pengaruh faktor kontekstual pada adopsi AI dalam rekrutmen, sedangkan Pillai dan Sivathanu (2020) mengkaji adopsi AI untuk akuisisi talenta di organisasi IT/ITeS. Di level kerangka, Prikshat et al. (2023) memetakan anteseden, asimilasi, dan konsekuensi multilevel dari MSDM yang diperkuat AI, dan Chowdhury et al. (2023) mengusulkan kerangka kapabilitas AI agar nilai AI dalam MSDM dapat terwujud. Tinjauan sistematis Vrontis et al. (2022) dan analisis konfigurasional Basu et al. (2023) menunjukkan bahwa hasil penerapan AI dalam MSDM harus dipahami sebagai buah kombinasi sejumlah

kondisi, bukan semata teknologinya. Charlwood dan Guenole (2022) menambahkan bahwa fungsi HR perlu menyesuaikan diri dengan paradoks yang timbul dari penggunaan AI. Dengan demikian, pengaruh AI terhadap efektivitas sebaiknya dimodelkan sebagai hubungan yang bergantung pada kesiapan organisasi.

Bias, Diskriminasi, dan Keadilan Algoritmik

Köchling dan Wehner (2020) mensintesis bukti diskriminasi dan keadilan dalam pengambilan keputusan algoritmik pada rekrutmen dan pengembangan SDM. Chen (2023) menggarisbawahi bahwa bias dalam rekrutmen berbasis AI bisa berasal dari data yang terbatas maupun dari bias para perancang sistem. Fritts dan Cabrera (2021) mengangkat persoalan dehumanisasi pada algoritma rekrutmen, sedangkan Kelan (2024) menekankan bahwa AI dapat mereplikasi dan memperkuat bias sehingga inklusi perlu dirancang dengan sengaja, serta mengusulkan agenda riset tentang audit dan regulasi algoritma. Secara keseluruhan, klaim objektivitas AI hanya berlaku dengan syarat: AI berpotensi mengurangi bias manusia lewat penilaian yang konsisten, tetapi bisa mereproduksi atau memperbesar bias jika data dan rancangannya bermasalah. Oleh sebab itu, peningkatan objektivitas dan keadilan sebagai dimensi efektivitas seleksi tidak dapat diandaikan terjadi dengan sendirinya.

Etika, Hak Asasi, dan Tata Kelola AI

Hunkenschroer dan Luetge (2022) mengulas isu etis dalam rekrutmen dan seleksi berbasis AI serta menyusun agenda riset, sementara Mori et al. (2025) menelaah 120 artikel dengan tiga kerangka teori etika. Hunkenschroer dan Kriebitz (2023) menilai praktik tersebut dari sudut pandang hak asasi manusia, dan Rodgers et al. (2023) mengusulkan pendekatan algoritmik untuk pengambilan keputusan etis dalam proses MSDM. Studi kualitatif Ore dan Sposato (2022) terhadap sepuluh perekrut profesional di sebuah perusahaan multinasional menemukan bahwa AI membantu pekerjaan rutin melalui otomatisasi, tetapi juga menumbuhkan rasa takut dan ketidakpercayaan di antara para perekrut. Pada konteks nasional, Widyarini et al. (2026) menekankan perlunya pendekatan yang bertanggung jawab, dengan memperhatikan etika, transparansi, dan akuntabilitas, supaya rekrutmen tetap adil dan efektif.

Persepsi Keadilan dan Reaksi Pelamar

Efektivitas rekrutmen juga ditentukan oleh cara pelamar memandang prosesnya. Acikgoz et al. (2020) meneliti persepsi keadilan terhadap AI dalam seleksi, Langer et al. (2020) mengkaji pengaruh wawancara yang dinilai secara otomatis terhadap manajemen kesan dan reaksi pelamar, dan Mirowska dan Mesnet (2022) menelaah reaksi calon pelamar terhadap evaluasi wawancara oleh AI melalui wawancara dengan para profesional. Newman et al. (2020) menghubungkan reduksionisme algoritmik dengan penilaian keadilan prosedural pada keputusan SDM. Benang merah studi-studi tersebut ialah bahwa keadilan prosedural yang dirasakan pelamar menentukan penerimaan mereka, sehingga keputusan yang akurat secara teknis belum tentu dianggap adil, dan hal ini dapat memengaruhi pengalaman kandidat serta daya tarik organisasi sebagai pemberi kerja.

Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Teori

Bila dibaca melalui kerangka yang berkembang setelah 2020, temuan literatur membentuk pola yang konsisten. Pertama, kerangka TOE dan kapabilitas AI (Pan et al., 2022; Prikshat et al., 2023; Chowdhury et al., 2023) menerangkan mengapa organisasi yang sama-sama memakai AI bisa memperoleh hasil berlainan: efektivitas dipengaruhi kesiapan teknologi, organisasi, dan lingkungan. Kedua, perspektif keadilan prosedural (Newman et al., 2020; Mirowska & Mesnet, 2022) menjelaskan mengapa efisiensi saja belum memadai, sebab penerimaan pelamar bergantung pada kewajaran proses. Ketiga, kerangka etika dan hak (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Mori et al., 2025; Rodgers et al., 2023) menempatkan

transparansi, nondiskriminasi, dan akuntabilitas sebagai prasyarat bagi efektivitas yang berkelanjutan. Dari pola ini, penelitian lanjutan dapat menguji tiga proposisi: (P1) penggunaan AI berpengaruh positif terhadap efisiensi proses rekrutmen dan seleksi; (P2) pengaruh AI terhadap kualitas dan keadilan seleksi dimoderasi oleh tata kelola etis dan pengawasan manusia; serta (P3) kesiapan organisasi memperkuat pengaruh AI terhadap efektivitas. Proposisi-proposisi ini diturunkan dari sintesis literatur dan belum diuji secara empiris.

Sintesis: Pengaruh AI terhadap Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi

Secara keseluruhan, sintesis kelima tema menunjukkan bahwa pengaruh AI terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi paling kuat pada efisiensi proses, terutama di tahap awal, sedangkan pengaruhnya pada kualitas seleksi dan keadilan masih bergantung pada kondisi tertentu. Tantangan utamanya datang dari tiga hal: risiko bias algoritmik dan persoalan etika, kesiapan organisasi yang timpang, serta persepsi pelamar tentang kewajaran proses. Sebaliknya, peluangnya terletak pada penghematan waktu dan biaya, penilaian kandidat yang lebih sistematis dan berbasis data, serta terbebasnya perekrut dari tugas administratif sehingga dapat berfokus pada penilaian akhir dan hubungan dengan kandidat, selama AI dikelola dengan tata kelola etis dan pengawasan manusia.

SIMPULAN

Kajian pustaka ini mengidentifikasi dan mengelompokkan 25 artikel jurnal yang relevan dengan topik pengaruh AI dalam MSDM terhadap efektivitas rekrutmen dan seleksi, yaitu 3 jurnal nasional (SINTA) dan 22 jurnal internasional yang terbit pada 2020 hingga 2026. Pengelompokan menurut tema temuan menghasilkan lima tema utama: efisiensi dan efektivitas proses, adopsi teknologi dan kapabilitas organisasi, bias dan keadilan algoritmik, etika dan tata kelola AI, serta persepsi keadilan pelamar.

Pembahasan memperlihatkan bahwa AI menyumbang efisiensi pada rekrutmen dan seleksi, namun pengaruhnya terhadap kualitas, objektivitas, dan keadilan seleksi tidak terjadi otomatis dan sangat ditentukan oleh tata kelola, mutu data, serta kesiapan organisasi. Atas dasar itu, penelitian ini mengajukan tiga rekomendasi: pertama, menerapkan AI terutama pada penyaringan awal dengan keputusan akhir tetap pada perekrut manusia; kedua, melakukan audit bias secara berkala dan menerapkan tata kelola AI yang etis dan transparan; ketiga, menjelaskan proses penilaian kepada pelamar demi menjaga persepsi keadilan. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi empiris langsung pada organisasi di Indonesia, misalnya lewat model kuantitatif yang menguji peran tata kelola etis dan kesiapan organisasi, untuk memperkaya temuan literatur yang selama ini masih didominasi kajian konseptual dan tinjauan pustaka.

DAFTAR PUSTAKA

- Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M., & Laske, M. (2020). Justice perceptions of artificial intelligence in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 399-416. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12306>
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial intelligence-HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64(4), 513-524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.015>

- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100899>
- Fritts, M., & Cabrera, F. (2021). AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and Information Technology*, 23(4), 791-801. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09615-w>
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2023). Is AI recruiting (un)ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3(1), 199-213. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Juhari, Anshori, M. I., & Safrizal, H. B. A. (2024). Artificial intelligence dalam proses recruitment dan seleksi karyawan: Systematic literature review. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1). <https://doi.org/10.30651/jms.v9i1.21072>
- Kelan, E. K. (2024). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 694-707. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Langer, M., König, C. J., & Hemsing, V. (2020). Is anybody listening? The impact of automatically evaluated job interviews on impression management and applicant reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 35(4), 271-284. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0156>
- Mirowska, A., & Mesnet, L. (2022). Preferring the devil you know: Potential applicant reactions to artificial intelligence evaluation of interviews. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 364-383. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12393>
- Mori, M., Sasseti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2025). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: A matter of ethics. *Personnel Review*, 54(3), 854-878. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257>
- Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125-1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>

- 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>
- Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100860. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100860>
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Santiputri, M., Mayasari, M., Halim, M. I., Mufida, M. K., Sembiring, E. Br., Sartikha, Muchlis, F., & Lestari, N. (2026). Analisis dampak pemanfaatan platform rekrutmen berbasis kecerdasan buatan. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 13(3), 669-680. <https://doi.org/10.25126/jtiik.2026133>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Widyarini, L. E., Supriyanto, Y., Sriwardani, I. D. A., Sutoyo, Sukmara, A. R., & Budianto, A. (2026). Implementasi artificial intelligence dalam rekrutmen sumber daya manusia: Efisiensi proses seleksi dan tantangan etika dalam pengambilan keputusan. *Journal of Management Review*, 10(1), 31-38. <https://jurnal.unigal.ac.id/managementreview/article/view/23756>