



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 9609-9615

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

## Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Implikasi Etis, Strategis, dan Kinerja Organisasi

Erni Kurniawati, Dewi Asiyah, Awalya Awalya, Ernest Ceti Septyanti, Binti Isrofin, Joko Sutarto  
Prodi Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Universitas Negeri Semarang  
[ernibk89@unnes.ac.id](mailto:ernibk89@unnes.ac.id), [dewi.dewias@gmail.com](mailto:dewi.dewias@gmail.com), [awalya@mail.unnes.ac.id](mailto:awalya@mail.unnes.ac.id), [septianticeti@mail.unnes.ac.id](mailto:septianticeti@mail.unnes.ac.id),  
[bintiisrofin@mail.unnes.ac.id](mailto:bintiisrofin@mail.unnes.ac.id), [jokotarto@mail.unnes.ac.id](mailto:jokotarto@mail.unnes.ac.id)

### Abstrak

Perkembangan pesat penerapan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadikan isu etika dan tata kelola sebagai perhatian utama dalam praktik organisasi maupun kajian akademik. AI dipandang mampu meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan kualitas pengambilan keputusan dalam berbagai fungsi MSDM, seperti rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan. Namun demikian, adopsi AI juga menimbulkan sejumlah tantangan, antara lain bias algoritmik, pelanggaran privasi data, rendahnya transparansi sistem, serta ketidakjelasan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan berbasis teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam MSDM tidak hanya berdampak teknis, tetapi juga memiliki implikasi etis dan strategis yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan kajian komprehensif untuk memahami implikasi penggunaan AI dalam konteks MSDM secara lebih mendalam. Artikel ini bertujuan untuk mensintesis literatur terkini mengenai penerapan AI dalam MSDM dengan fokus pada implikasi etis, peran strategis MSDM, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA 2020 dengan penelusuran pada basis data Scopus dan Web of Science terhadap artikel jurnal peer-reviewed yang diterbitkan pada periode 2021–2025. Dari proses seleksi diperoleh 47 artikel yang dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penelitian AI dalam MSDM masih didominasi oleh studi konseptual dan berfokus pada konteks negara maju, dengan isu etika sebagai tema utama. AI berpotensi mereproduksi bias historis, memperluas praktik pengawasan karyawan, serta menimbulkan tantangan dalam membangun kepercayaan organisasi. Kontribusi AI terhadap kinerja organisasi bersifat etis-kondisional, sehingga menegaskan pentingnya penguatan tata kelola etika yang terintegrasi dalam MSDM strategis.

*Kata kunci:* Kecerdasan Buatan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Etika AI, Kinerja Organisasi

### 1. Latar Belakang

Perkembangan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) telah menjadi salah satu penanda utama perubahan organisasi di era digital. Dalam beberapa tahun terakhir, AI tidak lagi terbatas pada fungsi otomatisasi teknis, melainkan mulai memainkan peran strategis dalam proses pengambilan keputusan yang sebelumnya sangat bergantung pada penilaian manusia. Salah satu bidang yang mengalami transformasi paling signifikan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di mana AI dimanfaatkan dalam rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, prediksi perilaku kerja, hingga pengembangan people analytics (1). Perkembangan ini menunjukkan adanya pergeseran mendasar dari MSDM tradisional menuju pengelolaan sumber daya manusia berbasis data dan algoritma.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, tingkat adopsi AI dalam fungsi MSDM terus meningkat secara global. World Economic Forum (2023) melaporkan bahwa lebih dari dua pertiga organisasi berskala besar telah menggunakan atau sedang merencanakan penerapan AI dalam proses HR, terutama pada rekrutmen dan manajemen kinerja. Temuan ini diperkuat oleh laporan (2) yang menyatakan bahwa integrasi AI dalam pengambilan keputusan MSDM berpotensi meningkatkan efisiensi operasional hingga sekitar 30%. Data tersebut menegaskan bahwa AI bukan lagi sekadar inovasi eksperimental, melainkan telah menjadi bagian penting dari strategi organisasi kontemporer.

Namun demikian, dominasi narasi positif mengenai AI dalam MSDM mulai mendapat sorotan kritis. AI kerap dipresentasikan sebagai teknologi yang mampu mengurangi bias manusia dan meningkatkan objektivitas keputusan organisasi (3). Pandangan ini kemudian dipertanyakan oleh sejumlah penelitian yang menunjukkan

bahwa algoritma justru dapat menginternalisasi dan mereproduksi bias struktural yang bersumber dari data historis serta asumsi desain sistem (Raghavan et al., 2020) (4). Dengan demikian, anggapan bahwa AI bersifat netral dan bebas nilai dalam konteks MSDM menjadi semakin sulit dipertahankan. Isu etika kemudian muncul sebagai persoalan inti dalam penerapan AI di bidang MSDM. Penelitian terkini mengidentifikasi berbagai tantangan etis, antara lain bias algoritmik, diskriminasi tidak langsung, keterbatasan transparansi, risiko pelanggaran privasi, serta ketidakjelasan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan berbasis AI (5). Dalam hubungan kerja yang secara inheren ditandai oleh ketimpangan kekuasaan, penggunaan AI berpotensi memperlemah otonomi karyawan dan mengancam martabat manusia, khususnya ketika teknologi digunakan untuk pemantauan dan evaluasi perilaku kerja secara intensif (6).

Dari sudut pandang MSDM strategis, persoalan etika AI tidak dapat diposisikan sebagai isu tambahan yang berdiri sendiri. Sebaliknya, etika berperan langsung dalam menentukan legitimasi keputusan MSDM dan keberlanjutan kinerja organisasi. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dan rendahnya transparansi dalam sistem berbasis AI dapat mengikis kepercayaan karyawan, memicu resistensi, serta berdampak negatif terhadap komitmen dan kinerja jangka panjang (7) (2). Oleh karena itu, integrasi etika ke dalam strategi AI-HRM menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi yang ingin menjaga keberlanjutan dan reputasi di era digital. Meskipun jumlah publikasi mengenai AI dalam MSDM meningkat tajam sejak tahun 2020, kajian yang ada masih menunjukkan tingkat fragmentasi yang cukup tinggi. Sebagian penelitian berfokus pada aspek teknis dan efisiensi operasional AI, sementara penelitian lain membahas isu etika secara normatif tanpa mengaitkannya dengan implikasi strategis dan kinerja organisasi (1,6). Akibatnya, pemahaman komprehensif mengenai hubungan antara adopsi AI, tata kelola etika, dan outcome organisasi masih belum terbentuk secara utuh.

Kondisi tersebut menyingkap sejumlah celah pengetahuan penting dalam literatur AI dan MSDM. Pertama, mayoritas penelitian masih berfokus pada konteks negara maju, sehingga dinamika penerapan AI di negara berkembang dan Global South relatif kurang mendapat perhatian. Kedua, studi empiris yang menguji hubungan antara tata kelola etika AI, kepercayaan karyawan, dan kinerja organisasi jangka panjang masih terbatas (3). Ketiga, peran profesional HR sebagai agen moral (moral agent) dalam merancang, mengawasi, dan mengevaluasi sistem AI belum banyak dikaji secara mendalam, baik secara konseptual maupun empiris (8). Dalam situasi literatur yang terfragmentasi tersebut, pendekatan tinjauan literatur sistematis menjadi sangat relevan. Systematic Literature Review (SLR) memungkinkan peneliti untuk mensintesis temuan-temuan yang beragam secara sistematis, mengidentifikasi pola, ketidakkonsistenan, serta area riset yang masih memerlukan pendalaman lebih lanjut (9). Dengan mengikuti pedoman PRISMA, SLR juga memberikan landasan metodologis yang transparan dan dapat direplikasi, sehingga meningkatkan kredibilitas kontribusi ilmiah yang dihasilkan.

Artikel ini secara tegas memosisikan kajian pada irisan antara kecerdasan buatan, etika bisnis, dan MSDM strategis. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan diskursus teknologi dan etika, artikel ini memandang AI sebagai praktik sosial dan organisasi yang sarat nilai, bukan semata-mata artefak teknis (10). Fokus utama diarahkan pada bagaimana dimensi etika berperan dalam memediasi hubungan antara adopsi AI dalam MSDM dan kinerja organisasi. Secara eksplisit, tujuan utama artikel ini adalah untuk mensintesis secara sistematis literatur periode 2021–2025 mengenai penerapan AI dalam MSDM dengan menitikberatkan pada implikasi etis, strategis, dan kinerja organisasi. Dari sisi teoretis, artikel ini berkontribusi dengan memperkuat pemahaman integratif yang menempatkan etika sebagai mekanisme kunci dalam relasi antara AI-HRM dan keberlanjutan kinerja organisasi. Dari sisi praktis, temuan kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi profesional HR dan pengambil kebijakan dalam merancang tata kelola AI yang bertanggung jawab, adil, dan selaras dengan prinsip keberlanjutan organisasi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 sebagai kerangka utama pelaporan. Pemilihan SLR didasarkan pada karakteristik topik kecerdasan buatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bersifat multidisipliner dan berkembang pesat, sehingga membutuhkan prosedur peninjauan yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi untuk meminimalkan bias seleksi serta meningkatkan kredibilitas sintesis temuan (11). Rentang publikasi dibatasi pada periode 2021–2025 dengan cakupan bahasa Inggris dan Indonesia, agar kajian mampu menangkap perkembangan mutakhir sekaligus relevan dengan dinamika isu etika AI dalam praktik MSDM kontemporer (12,13).

Tahap awal identifikasi literatur dilakukan melalui penelusuran pada dua basis data internasional bereputasi, yaitu Scopus dan Web of Science (WoS Core Collection). Kedua database ini dipilih karena secara konsisten memuat

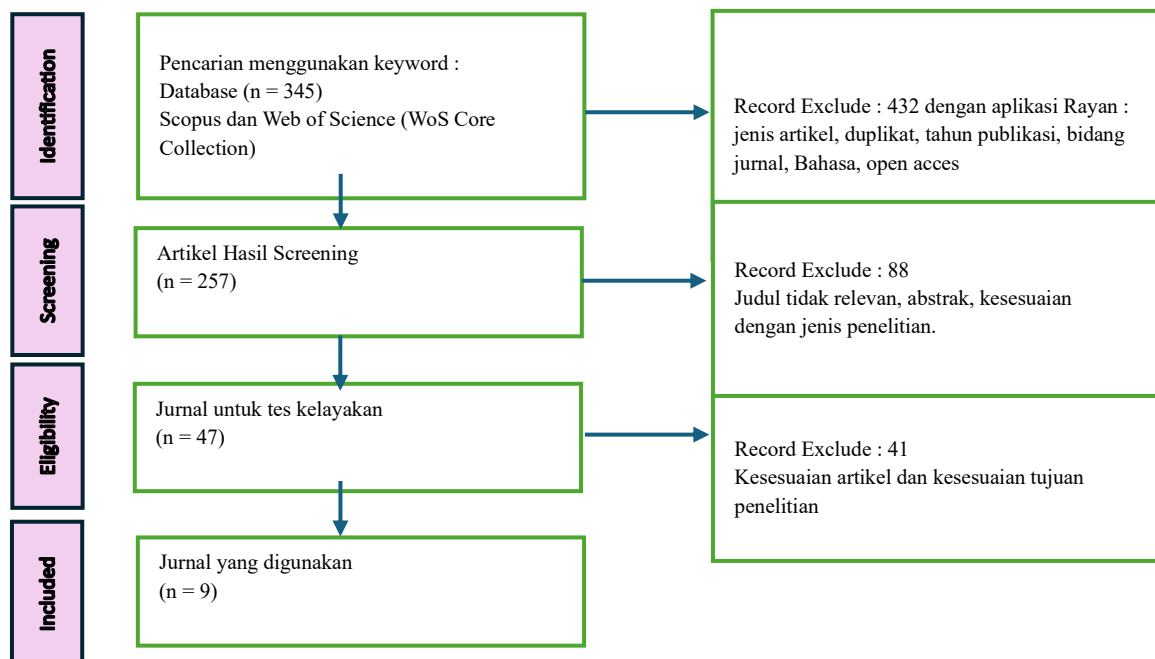
DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4747>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

artikel jurnal peer-reviewed yang relevan dengan bidang manajemen, etika bisnis, dan MSDM (14). Strategi pencarian dirancang untuk merepresentasikan tiga domain utama kajian, yakni AI, MSDM, dan etika. String pencarian yang digunakan meliputi kombinasi kata kunci: (“artificial intelligence” OR “AI-enabled” OR “algorithmic management” OR “algorithmic HRM”) AND (“human resource management” OR “HRM” OR “people analytics”) AND (“ethics” OR “fairness” OR “bias” OR “transparency” OR “privacy” OR “accountability”). Proses ini menghasilkan 432 artikel awal dari kedua database. Selanjutnya, dilakukan penghapusan duplikasi berdasarkan DOI, judul, dan metadata, sehingga 87 artikel teridentifikasi sebagai duplikat dan dikeluarkan, dengan 345 artikel unik tersisa untuk tahap berikutnya (15) (16).

Tahap penyaringan (screening) dilakukan secara bertahap melalui penelaahan judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian awal dengan fokus kajian, yaitu keterkaitan eksplisit antara AI, MSDM, dan dimensi etika serta implikasinya bagi organisasi. Artikel dieliminasi apabila judul tidak relevan, abstrak tidak membahas isu etika AI dalam konteks MSDM, atau jenis publikasi tidak sesuai, seperti editorial, opini, atau prosiding konferensi. Dari proses ini, 257 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria konseptual atau metodologis, sehingga tersisa 88 artikel yang dilanjutkan ke tahap penilaian teks lengkap. Untuk menjaga reliabilitas proses seleksi, praktik penilaian ganda dan diskusi konsensus direkomendasikan sebagaimana disarankan dalam metodologi SLR untuk mengurangi subjektivitas peneliti (17) (9).

Tahap kelayakan (eligibility) dilakukan melalui pembacaan menyeluruh terhadap teks lengkap artikel yang tersisa. Penilaian kelayakan didasarkan pada tiga indikator utama, yaitu kesesuaian konteks atau populasi penelitian (praktik MSDM nyata seperti rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, people analytics, atau manajemen talenta), kesesuaian substansi isi (AI digunakan sebagai dasar atau pendukung keputusan MSDM, bukan sekadar digitalisasi administratif), serta kesesuaian tujuan penelitian (membahas implikasi etis AI atau dampaknya terhadap strategi dan outcome organisasi). Pada tahap ini, 41 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi salah satu atau lebih indikator tersebut. Dengan demikian, sebanyak 47 artikel dinyatakan layak dan diikuti (included) dalam analisis akhir. Dan 9 artikel yang sesuai yang digunakan untuk mengkaji hasil penelitian. Data dari artikel terpilih kemudian diekstraksi menggunakan format terstruktur untuk menjaga konsistensi sintesis dan memudahkan pengelompokan tematik, sebagaimana direkomendasikan dalam kajian SLR berbasis manajemen (18).



Gambar 1. Diagram PRISMA

Sejalan dengan tujuan kajian, penelitian ini difokuskan untuk menjawab dua pertanyaan utama. RQ1 mengkaji karakteristik literatur AI dalam MSDM pada periode 2021–2025, termasuk domain HR yang diteliti, konteks negara dan bahasa, jenis penelitian, serta metode pengumpulan data yang digunakan. RQ2 menelaah isu-isu etika yang paling dominan seperti bias dan keadilan algoritmik, privasi dan pengawasan, transparansi dan explainability,

serta akuntabilitas dan bagaimana isu-isu tersebut dikaitkan dengan peran strategis MSDM serta outcome organisasi, seperti kepercayaan, legitimasi, dan kinerja. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal peer-reviewed, diterbitkan pada periode dan bahasa yang ditetapkan, berfokus pada AI dalam konteks MSDM, serta memuat dimensi etika secara eksplisit. Sebaliknya, kriteria eksklusi meliputi publikasi non-jurnal, studi AI teknis tanpa konteks MSDM, praktik digital HR tanpa AI, serta artikel yang tidak memberikan kontribusi substantif terhadap pembahasan etika AI-HRM atau implikasi strategisnya. Kombinasi prosedur PRISMA, penelusuran multi-database, penyaringan bertahap, penilaian kelayakan berbasis teks lengkap, dan ekstraksi data terstruktur memberikan landasan metodologis yang kuat untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan yang dihasilkan (19).

### 3. Hasil dan Diskusi

Tabel 1. Hasil Telaah Literature

No	Judul / Penulis (Tahun)	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian Utama
1	Algorithmic Human Resource Management – (2)	Mengkaji implikasi algoritmik dalam HRM	Konseptual (Analisis literatur)	AI menggeser HRM ke arah keputusan berbasis algoritma dan menimbulkan responsibility gap
2	Privacy, Surveillance and Due Diligence – (6)	Menelaah risiko privasi data karyawan	Konseptual normatif (Analisis dokumen)	AI memperluas pengawasan dan melemahkan informed consent
3	People Analytics and Ethics – (20)	Memetakan isu etika people analytics	SLR	Ketimpangan kekuasaan membuat etika data HR problematis
4	Algorithmic Transparency and Justice – (21)	Menguji transparansi dan keadilan prosedural	Empiris (Survei eksperimental)	Transparansi meningkatkan keadilan, tetapi tidak selalu trust
5	Ethical and Legal Challenges of AI in HRM – (22)	Mengidentifikasi tantangan etika AI-HRM	SLR	Etika AI HRM masih normatif dan minim validasi empiris
6	Ethics of AI in Recruitment – (8)	Mengkaji bias AI dalam rekrutmen	SLR (Analsisi dokumen)	AI mereproduksi bias gender dan ras
7	Mitigating Bias in AI Hiring – (21)	Mengkaji strategi mitigasi bias	Kualitatif (Wawancara)	Mitigasi bias masih parsial dan tidak sistemik
8	Business Value of People Analytics – (3)	Mengaitkan AI HR dengan nilai bisnis	SLR	Kinerja AI bergantung pada pengelolaan risiko etika
9	AI in Digital Recruitment – (Studi Indonesia)	Mengkaji praktik AI HR lokal	Kualitatif (Wawancara)	Minim regulasi dan standar etika AI-HRM

Penyajian hasil disusun secara sistematis untuk menjawab RQ1, yaitu karakteristik dan pola penelitian AI dalam MSDM, serta RQ2, yaitu isu-isu etika dominan dan keterkaitannya dengan implikasi strategis serta kinerja organisasi. Paparan hasil dibagi ke dalam dua bagian utama, yakni gambaran karakteristik studi dan sintesis temuan tematik yang relevan dengan fokus kajian.

Pembahasan terhadap 9 artikel representatif yang ditampilkan dalam tabel ekstraksi memperlihatkan pola yang relatif konsisten terkait karakteristik penelitian AI dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga secara langsung menjawab RQ1. Seluruh studi tersebut umumnya berasal dari konteks negara maju dan dipublikasikan dalam bahasa Inggris, dengan fokus pada fungsi MSDM yang bersifat strategis, seperti rekrutmen, seleksi, dan pemanfaatan people analytics (1) (22). Dari sisi pendekatan, mayoritas penelitian menggunakan desain konseptual dan tinjauan literatur sistematis, sementara penelitian empiris hadir dalam jumlah yang lebih terbatas. Pola ini

menunjukkan bahwa kajian AI-HRM masih berada pada tahap penguatan fondasi teoretis dan normatif, di mana pengembangan konsep dan kerangka etika lebih menonjol dibandingkan pengujian empiris berskala luas.

Selain itu, 9 artikel yang dianalisis secara kolektif menegaskan bahwa isu etika AI menjadi fokus utama yang menghubungkan seluruh kajian, sehingga relevan untuk menjawab RQ2. Sejumlah studi menyoroti bahwa pembahasan etika AI dalam MSDM masih cenderung normatif, dengan penekanan pada prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas, namun belum banyak diterjemahkan ke dalam mekanisme tata kelola yang operasional (20). (1) secara khusus menunjukkan bahwa pergeseran menuju *algorithmic HRM* telah mengubah peran MSDM menjadi pengelola sistem algoritmik, sekaligus memunculkan *responsibility gap* akibat tidak jelasnya aktor yang bertanggung jawab secara moral atas keputusan berbasis AI.

Dalam ranah praktik MSDM, pembahasan terhadap artikel-artikel representatif mengungkap bahwa bias algoritmik merupakan isu etika yang paling sering muncul, terutama dalam konteks rekrutmen dan seleksi. (4) menunjukkan bahwa sistem AI berpotensi mereplikasi bias historis terkait gender dan ras, sehingga meruntuhkan asumsi bahwa teknologi bersifat sepenuhnya objektif. Temuan ini diperkaya oleh (17), yang mengungkap bahwa upaya mitigasi bias yang dilakukan organisasi masih bersifat parsial dan tidak terintegrasi secara menyeluruh dalam seluruh siklus pengembangan serta penerapan sistem AI. Dibandingkan dengan literatur sebelumnya yang cenderung melihat bias sebagai persoalan teknis, sembilan artikel ini secara tegas memosisikan bias algoritmik sebagai masalah tata kelola dan keputusan strategis MSDM.

Aspek transparansi dan kepercayaan juga menjadi tema penting dalam pembahasan hasil. (23) menemukan bahwa transparansi algoritmik dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural di kalangan karyawan, namun efek tersebut tidak selalu diikuti oleh peningkatan kepercayaan terhadap keputusan berbasis AI. Temuan ini sejalan dengan argumen (3) yang menyatakan bahwa transparansi tanpa *explainability* dan mekanisme partisipatif cenderung menghasilkan kepatuhan simbolik. Dengan demikian, artikel-artikel representatif tersebut menunjukkan bahwa transparansi perlu dipahami sebagai bagian dari sistem tata kelola etika yang komprehensif, bukan sebagai solusi tunggal dalam pengelolaan AI-HRM.

Secara keseluruhan, pembahasan sembilan artikel representatif ini memperlihatkan keterkaitan yang erat antara etika AI, peran strategis MSDM, dan kinerja organisasi, yang selaras dengan tujuan utama penelitian. (3) menegaskan bahwa nilai strategis AI dan *people analytics* hanya dapat tercapai apabila organisasi mampu mengelola risiko etika, reputasi, dan kepercayaan karyawan secara bersamaan. Pandangan ini diperkuat oleh (6), yang menunjukkan bahwa praktik AI yang mengabaikan privasi dan otonomi karyawan berpotensi melemahkan legitimasi organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, temuan dari sembilan artikel tersebut secara konsisten mendukung kesimpulan bahwa kontribusi AI terhadap kinerja MSDM dan organisasi bersifat kondisional secara etis, sangat bergantung pada kualitas tata kelola etika yang diterapkan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kecerdasan buatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perlu dipahami sebagai perubahan sosioteknis yang kompleks, bukan sekadar adopsi alat teknologi baru. Konsep *algorithmic human resource management* yang diperkenalkan oleh (1) membantu menjelaskan bagaimana peran MSDM bergeser dari pengambil keputusan berbasis pertimbangan manusia menuju pengelolaan dan pengawasan sistem algoritmik. Hasil kajian ini memperlihatkan bahwa pergeseran tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan tata kelola etika, sehingga memunculkan ketegangan antara tuntutan efisiensi dan tanggung jawab moral organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian menegaskan bahwa persoalan etika AI dalam MSDM bersifat struktural dan melekat pada cara teknologi diintegrasikan ke dalam sistem organisasi. Hal ini sejalan dengan kerangka etika AI yang dikemukakan oleh (24), yang menekankan pentingnya memahami AI sebagai bagian dari ekosistem sosial dan institusional. Dominasi pendekatan normatif dalam literatur, sebagaimana diidentifikasi oleh (22), menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip etika yang ideal dan praktik organisasi yang nyata. Dengan demikian, kontribusi penting dari penelitian ini adalah penegasan bahwa tantangan utama AI-HRM terletak pada lemahnya institusionalisasi etika dalam praktik MSDM.

Isu bias algoritmik yang berulang kali muncul dalam temuan penelitian dapat ditafsirkan melalui perspektif teori keadilan organisasi. Ketika keputusan MSDM berbasis AI menghasilkan dampak yang tidak proporsional bagi kelompok tertentu, prinsip *distributive justice* berpotensi dilanggar. Demikian pula, keterbatasan transparansi dan sulitnya mempertanyakan keputusan algoritmik dapat menggerus *procedural justice* (25). Dibandingkan dengan studi-studi awal yang memandang bias sebagai persoalan teknis yang dapat diselesaikan melalui perbaikan algoritma (21), kajian ini menegaskan bahwa bias algoritmik merupakan cerminan dari pilihan strategis organisasi terkait data, desain sistem, dan prioritas kebijakan.

Temuan mengenai transparansi algoritmik juga menunjukkan bahwa penyediaan informasi semata tidak selalu cukup untuk membangun kepercayaan karyawan. Transparansi yang bersifat informasional, tanpa disertai explainability dan ruang partisipasi, cenderung menghasilkan kepatuhan yang bersifat simbolik. (2) menunjukkan bahwa meskipun transparansi dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural, dampaknya terhadap kepercayaan masih terbatas jika karyawan tidak memiliki mekanisme banding atau pengaruh nyata terhadap keputusan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menegaskan bahwa transparansi harus ditempatkan dalam kerangka tata kelola etika yang lebih menyeluruh.

Dari sisi privasi dan people analytics, hasil kajian ini menyoroiti bagaimana AI memperluas kapasitas pengawasan organisasi terhadap karyawan. Studi (6) dan (20) menunjukkan bahwa dalam hubungan kerja yang asimetris, konsep informed consent sering kali kehilangan makna substantif. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa etika data dalam MSDM tidak dapat dilepaskan dari relasi kekuasaan dan struktur institusional yang melingkupinya. Kontribusi penelitian ini terletak pada penekanan bahwa perlindungan privasi karyawan memerlukan pendekatan yang melampaui kepatuhan formal terhadap regulasi. Dalam perspektif MSDM strategis, hasil penelitian ini mendukung gagasan bahwa nilai organisasi dari AI bersifat kondisional secara etis. (3) menekankan bahwa manfaat people analytics dan AI hanya dapat diwujudkan apabila organisasi mampu menjaga kepercayaan dan legitimasi di mata karyawan. Temuan ini selaras dengan pandangan resource-based view yang menempatkan kepercayaan dan reputasi sebagai aset tidak berwujud yang krusial bagi keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa etika bukanlah penghambat inovasi, melainkan prasyarat bagi kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Beberapa faktor kontekstual turut memengaruhi hasil yang diperoleh dalam kajian ini. Di satu sisi, meningkatnya kesadaran etika dan berkembangnya regulasi data di negara-negara maju menjadi faktor pendukung integrasi etika dalam AI-HRM. Di sisi lain, kompleksitas teknis sistem AI, keterbatasan literasi teknologi dan etika di kalangan praktisi HR, serta tekanan untuk mencapai efisiensi jangka pendek sering kali menghambat penerapan tata kelola etika yang komprehensif. Faktor-faktor ini membantu menjelaskan mengapa sebagian temuan penelitian berseberangan dengan ekspektasi awal mengenai objektivitas dan netralitas AI. Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyatukan literatur AI, etika bisnis, dan MSDM strategis dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung memisahkan pembahasan teknologi dan etika, kajian ini menunjukkan bahwa etika berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara adopsi AI dan outcome organisasi. Kontribusi ini memperkaya diskursus ethical HRM dan membuka peluang pengembangan model tata kelola AI-HRM yang lebih aplikatif dan kontekstual (1). Meskipun demikian, penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan. Dominasi studi dari konteks negara maju membatasi generalisasi temuan ke lingkungan organisasi di negara berkembang. Selain itu, masih terbatasnya jumlah studi empiris yang menguji dampak etika AI terhadap kinerja organisasi secara langsung membuat bukti kausal yang tersedia belum sepenuhnya kuat. Ketergantungan pada publikasi berbahasa Inggris juga berpotensi mengecualikan perspektif lokal yang relevan namun kurang terekspose di jurnal internasional.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi empiris lintas budaya yang menguji hubungan antara tata kelola etika AI, kepercayaan karyawan, dan kinerja organisasi secara longitudinal. Selain itu, peran profesional HR sebagai moral agent dalam desain, implementasi, dan evaluasi sistem AI perlu dieksplorasi lebih lanjut. Pendekatan multidisipliner yang mengintegrasikan MSDM, etika, hukum, dan studi teknologi diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan AI yang bertanggung jawab dan berkelanjutan dalam konteks organisasi modern.

#### **4. Kesimpulan**

Artikel ini menegaskan bahwa penerapan kecerdasan buatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia harus dipahami sebagai perubahan sosioteknis yang memengaruhi proses pengambilan keputusan, relasi kerja, dan tanggung jawab moral organisasi. Temuan kajian menunjukkan bahwa literatur AI-HRM periode 2021–2025 masih didominasi pendekatan konseptual dan konteks negara maju, dengan fokus kuat pada fungsi MSDM strategis seperti rekrutmen, seleksi, dan people analytics. Pola ini memperlihatkan bahwa perkembangan keilmuan di bidang ini masih berada pada tahap pemantapan kerangka teoretis, sekaligus mengindikasikan keterbatasan bukti empiris lintas konteks. Sejalan dengan tujuan artikel, pemetaan ini membantu menjelaskan karakteristik riset mutakhir serta celah pengetahuan yang perlu diisi agar pemahaman tentang AI-HRM menjadi lebih seimbang dan kontekstual. Lebih jauh, kesimpulan utama kajian ini menempatkan etika sebagai poros analisis hubungan antara AI, MSDM, dan kinerja organisasi. Isu bias algoritmik, transparansi, privasi, dan akuntabilitas terbukti menjadi benang merah dalam literatur, serta berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dan legitimasi keputusan MSDM.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4747>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Sintesis temuan menunjukkan bahwa kontribusi AI terhadap kinerja organisasi bersifat etis-kondisional, yakni sangat bergantung pada kualitas tata kelola etika yang diterapkan. Dengan demikian, artikel ini berkontribusi pada pengembangan kajian MSDM strategis dengan menegaskan bahwa etika bukan sekadar pelengkap inovasi teknologi, melainkan prasyarat fundamental bagi keberlanjutan dan nilai jangka panjang organisasi.

## Referensi

1. Meijerink J, Boons M, Keegan A, Marler J. Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *Int J Hum Resour Manag* [Internet]. 2021 Jul 4;32(12):2545–62. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2021.1925326>
2. Jiaping Y. Enterprise Human Resource Management Model by Artificial Intelligence Digital Technology. Khan R, editor. *Comput Intell Neurosci* [Internet]. 2022 Nov 28;2022:1–9. Available from: <https://www.hindawi.com/journals/cin/2022/6186811/>
3. Bottesch S, Schwenke C, Förster M, Klier M. Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electron Mark* [Internet]. 2025 Dec 3;35(1):106. Available from: <https://link.springer.com/10.1007/s12525-025-00842-3>
4. Hunkenschroer AL, Luetge C. Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics* [Internet]. 2022 Jul 8;178(4):977–1007. Available from: <https://link.springer.com/10.1007/s10551-022-05049-6>
5. Wirtky T, Laumer S, Eckhardt A, Weitzel T. On the Untapped Value of e-HRM – a Literature Review. *Commun Assoc Inf Syst* [Internet]. 2016;38:20–83. Available from: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol38/iss1/2/>
6. Ebert I, Wildhaber I, Adams-Prassl J. Big Data in the workplace: Privacy Due Diligence as a human rights-based approach to employee privacy protection. *Big Data Soc* [Internet]. 2021 Jan 5;8(1). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20539517211013051>
7. Nagtegaal R. The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Gov Inf Q* [Internet]. 2021 Jan;38(1):101536. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X20303154>
8. Julien Kiese Bahangulu, Louis Owusu-Berko. Algorithmic bias, data ethics, and governance: Ensuring fairness, transparency and compliance in AI-powered business analytics applications. *World J Adv Res Rev* [Internet]. 2025 Feb 28;25(2):1746–63. Available from: <https://journalwjarr.com/node/704>
9. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* [Internet]. 2021 Mar 29;n71. Available from: <https://www.bmj.com/lookup/doi/10.1136/bmj.n71>
10. Floridi L, Chiriatti M. GPT-3: Its Nature, Scope, Limits, and Consequences. *Minds Mach*. 2020 Dec 1;30(4):681–94.
11. Petticrew M, Roberts H. *Systematic Reviews in the Social Sciences* [Internet]. Wiley; 2006. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470754887>
12. Stańczyk I, Stuss MM. Human resource management 4.0. In: *Sustainability, Technology and Innovation 40* [Internet]. London: Routledge; 2021. p. 193–212. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781003184065/chapters/10.4324/9781003184065-15>
13. Cayrat C, Boxall P. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Hum Resour Manag Rev*. 2023 Dec;33(4):100984.
14. Tranfield D, Denyer D, Smart P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *Br J Manag* [Internet]. 2003 Sep 16;14(3):207–22. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00375>
15. Brewster C, Houldsworth E, Sparrow P, Vernon G. *International human resource management*. Kogan Page Limited; 2023. 468 p.
16. Armstrong M, Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London. 13th ed. Kogan Page Limited; 2014.
17. Strohmeier S, Piazza F. Domain driven data mining in human resource management: A review of current research. *Expert Syst Appl* [Internet]. 2013 Jun;40(7):2410–20. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0957417412011839>
18. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *J Bus Res* [Internet]. 2019 Nov;104:333–9. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296319304564>
19. Phillips JM., Gully SM. *Human resource management*. Chicago Business Press; 2019. 495 p.
20. Tursunbayeva A, Pagliari C, Di Lauro S, Antonelli G. The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Pers Rev* [Internet]. 2022 Apr 6;51(3):900–21. Available from: <http://www.emerald.com/pr/article/51/3/900-921/332574>
21. Raghavan M, Barocas S, Kleinberg J, Levy K. Mitigating bias in algorithmic hiring. In: *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* [Internet]. New York, NY, USA: ACM; 2020. p. 469–81. Available from: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3351095.3372828>
22. Du J. Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *J Comput Electron Inf Manag* [Internet]. 2024 Jun 28;13(2):71–7. Available from: <https://drpress.org/ojs/index.php/jceim/article/view/23006>
23. Aliya Dwi Rohali, Sri Mulyeni. Metode Bercerita Bagi Perkembangan Berbicara Pada Anak Usia Dini Di TK Bina Putra Mandiri Cimahi. *Khirani J Pendidik Anak Usia Dini*. 2023 Oct 21;1(4):24–33.
24. Floridi L. Artificial Intelligence, Deepfakes and a Future of Ectypes. *Philos Technol*. 2018 Sep 1;31(3):317–21.
25. Floridi L, Cowls J, Beltrametti M, Chatila R, Chazerand P, Dignum V, et al. AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds Mach* [Internet]. 2018 Dec 26;28(4):689–707. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s11023-018-9482-5>