



Ascendia: Journal of Economic and Business Advancement

Vol 1 No 4 June 2026, Hal 67-75
ISSN: 3110-8229 (Print) ISSN: 3110-6994 (Electronic)
Open Access: <https://scriptaintelektual.com/ascendia/index>

Revolusi Rekrutmen Berbasis AI: Antara Efisiensi dan Jebakan Bias

Syafa Azahra^{1*}, Maiza Fikri²

¹ Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

² Institut Teknologi dan Bisnis Bina Sriwijaya, Indonesia

email: zahrasyafaa167@gmail.com¹, maizafikri10@gmail.com²

Article Info :

Received:

15-02-2026

Revised:

26-02-2026

Accepted:

03-03-2026

Abstract

The digital transformation of recruitment has significantly reshaped human resource management by accelerating hiring processes, standardizing candidate evaluation, and increasing organizational capacity to handle large applicant pools. Technology-driven recruitment systems offer notable efficiency gains through reduced recruitment time and operational costs while supporting strategic workforce planning. Despite these advantages, the growing reliance on automated selection mechanisms raises concerns related to bias, fairness, and ethical accountability. Bias embedded in historical data and system design may unintentionally reproduce structural inequalities and influence both decision quality and applicant perceptions. This study adopts a qualitative literature-based approach to critically examine the dual role of technology in recruitment, focusing on the tension between efficiency and justice. The findings indicate that fair and effective recruitment requires strong governance frameworks, transparent data management, human oversight in decision-making, and enhanced digital literacy among human resource practitioners. Integrating efficiency with ethical responsibility is essential for sustaining organizational competitiveness, trust, and legitimacy in an increasingly digital labor market.

Keywords : digital recruitment, human resource management, recruitment bias, ethical governance, workforce selection.

Abstrak

Transformasi digital dalam rekrutmen telah secara signifikan membentuk ulang praktik manajemen sumber daya manusia melalui percepatan proses perekrutan, standarisasi evaluasi kandidat, serta peningkatan kapasitas organisasi dalam menangani jumlah pelamar yang besar. Sistem rekrutmen berbasis teknologi menawarkan peningkatan efisiensi yang nyata melalui pengurangan waktu perekrutan dan biaya operasional sekaligus mendukung perencanaan tenaga kerja yang strategis. Meskipun memiliki berbagai keunggulan, ketergantungan yang semakin besar pada mekanisme seleksi otomatis memunculkan kekhawatiran terkait bias, keadilan, dan akuntabilitas etis. Bias yang tertanam dalam data historis dan desain sistem berpotensi mereproduksi ketimpangan struktural secara tidak disengaja serta memengaruhi kualitas keputusan dan persepsi pelamar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur untuk mengkaji secara kritis peran ganda teknologi dalam rekrutmen, dengan menitikberatkan pada ketegangan antara efisiensi dan keadilan. Temuan menunjukkan bahwa rekrutmen yang adil dan efektif memerlukan kerangka tata kelola yang kuat, pengelolaan data yang transparan, keterlibatan manusia dalam pengambilan keputusan, serta peningkatan literasi digital praktisi sumber daya manusia. Integrasi antara efisiensi dan tanggung jawab etis menjadi kunci untuk menjaga daya saing organisasi, kepercayaan, dan legitimasi di pasar tenaga kerja yang semakin terdigitalisasi.

Kata kunci: rekrutmen digital, manajemen sumber daya manusia, bias rekrutmen, tata kelola etis, seleksi tenaga kerja.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada proses perekrutan yang sebelumnya sangat bergantung pada penilaian manual dan interaksi langsung. Organisasi kini memanfaatkan sistem otomatis untuk menyaring, menilai, dan memprediksi kecocokan kandidat dengan kebutuhan pekerjaan secara lebih cepat dan terstruktur. Transformasi ini dipandang sebagai respons terhadap tuntutan efisiensi, skala rekrutmen yang semakin besar, serta dinamika pasar tenaga kerja yang kompetitif. Literatur manajemen

menunjukkan bahwa digitalisasi fungsi SDM telah menjadi fondasi penting bagi organisasi modern dalam meningkatkan daya saing dan ketepatan pengambilan keputusan (Adinugraha & Nasution, 2021).

Penerapan teknologi cerdas dalam praktik manajemen sumber daya manusia memberikan peluang besar dalam meningkatkan produktivitas dan konsistensi proses seleksi karyawan. Sistem berbasis data mampu mengurangi beban administratif, mempercepat tahapan rekrutmen, serta membantu perusahaan mengidentifikasi kandidat potensial secara objektif berdasarkan pola tertentu. Studi empiris mengungkapkan bahwa pemanfaatan teknologi ini berdampak langsung terhadap efektivitas fungsi MSDM dan perubahan peran profesional SDM ke arah yang lebih strategis (Istanti & Sanusi, 2025). Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk mengintegrasikan teknologi sebagai bagian dari strategi pengelolaan talenta jangka panjang.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, penggunaan teknologi cerdas dalam rekrutmen juga memunculkan tantangan yang tidak dapat diabaikan, terutama terkait risiko bias dan ketidakadilan dalam proses seleksi. Algoritma yang dikembangkan berdasarkan data historis berpotensi mereproduksi preferensi, stereotip, atau ketimpangan yang telah ada sebelumnya. Kajian internasional menyoroti bahwa proses seleksi otomatis dapat menciptakan risiko eksklusi sistematis terhadap kelompok tertentu apabila tidak dirancang dan diawasi secara cermat (Ore & Sposato, 2022). Tantangan ini menempatkan isu etika sebagai perhatian utama dalam transformasi digital MSDM (Supriyanto & Muhammad, 2023).

Dari sudut pandang pelamar kerja, penerapan teknologi dalam seleksi karyawan memunculkan respons yang beragam, mulai dari penerimaan hingga resistensi. Persepsi terhadap keadilan, transparansi, serta peluang untuk menampilkan kompetensi secara utuh menjadi faktor penting dalam membentuk sikap pelamar terhadap sistem seleksi modern. Penelitian kualitatif di Indonesia menunjukkan bahwa sebagian pelamar merasa proses seleksi berbasis teknologi kurang memberikan ruang bagi aspek kemanusiaan dan konteks individual (Kurniawati & Sawitri, 2023). Respons serupa juga ditemukan dalam studi internasional yang mengungkap kecenderungan pelamar lebih mempercayai penilai manusia dibandingkan sistem otomatis dalam evaluasi wawancara (Mirowska & Mesnet, 2022).

Pada tataran implementasi, organisasi menghadapi dilema antara tuntutan efisiensi operasional dan tanggung jawab untuk menjaga prinsip keadilan dalam rekrutmen. Pemanfaatan teknologi seleksi menawarkan kecepatan dan konsistensi, namun memerlukan pengawasan berkelanjutan agar keputusan yang dihasilkan tidak bersifat diskriminatif. Penelitian mengenai rekrutmen digital menegaskan bahwa manfaat teknologi hanya dapat tercapai apabila disertai pemahaman mendalam terhadap keterbatasan sistem serta kerangka etika yang jelas (Sakinah & Kuswinarno, 2024). Hal ini menuntut peran aktif manajemen dalam memastikan keselarasan antara teknologi, nilai organisasi, dan kepentingan pelamar.

Faktor kontekstual turut memengaruhi keberhasilan adopsi teknologi rekrutmen, termasuk budaya organisasi, kesiapan infrastruktur, serta regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Studi lintas negara menunjukkan bahwa penerimaan terhadap teknologi seleksi sangat dipengaruhi oleh norma sosial, tingkat kepercayaan terhadap teknologi, dan pengalaman digital sebelumnya. Variasi konteks ini menjelaskan mengapa adopsi teknologi rekrutmen tidak menghasilkan dampak yang seragam di setiap organisasi atau wilayah (Pan et al., 2022). Pemahaman terhadap faktor-faktor tersebut menjadi kunci dalam merancang sistem rekrutmen yang adaptif dan bertanggung jawab.

Dalam konteks perusahaan rintisan dan organisasi berkembang, tantangan adopsi teknologi rekrutmen sering kali berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan kesenjangan kompetensi digital. Tekanan untuk tumbuh cepat mendorong penggunaan sistem otomatis, namun kesiapan internal belum selalu memadai untuk mengelola risiko yang menyertainya. Penelitian di Indonesia mengungkap bahwa kesenjangan pemahaman dan kapasitas teknologi masih menjadi hambatan utama dalam optimalisasi fungsi HR berbasis digital (Pradana et al., 2023). Kondisi ini memperkuat urgensi kajian kritis mengenai implementasi teknologi rekrutmen yang berimbang.

Berdasarkan dinamika tersebut, revolusi rekrutmen berbasis teknologi tidak hanya mencerminkan kemajuan efisiensi, tetapi juga membuka ruang bagi jebakan bias yang bersifat struktural dan sistemik. Ketegangan antara akurasi algoritmik dan nilai keadilan manusiawi menjadi isu sentral yang perlu ditelaah secara mendalam. Literatur menunjukkan perlunya pendekatan yang tidak semata-mata menekankan aspek teknis, melainkan juga mempertimbangkan implikasi sosial, psikologis, dan etika dari sistem seleksi modern. Oleh sebab itu, kajian mengenai rekrutmen berbasis teknologi menjadi relevan untuk memahami bagaimana organisasi dapat memaksimalkan manfaat

efisiensi tanpa mengorbankan prinsip keadilan dan inklusivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur kritis untuk menganalisis praktik rekrutmen berbasis teknologi serta implikasinya terhadap efisiensi dan potensi bias dalam manajemen sumber daya manusia. Data penelitian bersumber dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi yang membahas rekrutmen digital, transformasi MSDM, persepsi pelamar, serta isu etika seleksi karyawan, yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi topik dan kebaruan kajian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data ilmiah, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, perdebatan konseptual, serta celah penelitian yang muncul dari temuan terdahulu. Proses analisis difokuskan pada sintesis kritis antarstudi guna memperoleh pemahaman komprehensif mengenai dinamika efisiensi rekrutmen dan risiko bias yang melekat dalam penerapan sistem seleksi modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efisiensi Rekrutmen Digital dan Transformasi Praktik MSDM

Perkembangan teknologi rekrutmen digital telah mengubah cara organisasi mengelola proses pencarian dan seleksi tenaga kerja secara mendasar. Praktik rekrutmen yang sebelumnya memerlukan waktu panjang dan keterlibatan sumber daya besar kini beralih menuju proses yang lebih terstruktur dan terotomatisasi. Transformasi ini tidak dapat dilepaskan dari agenda digitalisasi manajemen sumber daya manusia yang menekankan kecepatan, konsistensi, dan akurasi pengambilan keputusan. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa perubahan tersebut merupakan bagian dari evolusi strategis fungsi MSDM di era persaingan global dan ketidakpastian lingkungan kerja (Adinugraha & Nasution, 2021; Bahri, 2022; Veri, 2025).

Efisiensi menjadi narasi utama dalam adopsi teknologi rekrutmen, terutama pada tahap penyaringan awal pelamar yang jumlahnya semakin meningkat setiap tahun. Sistem rekrutmen digital memungkinkan organisasi memproses ribuan lamaran dalam waktu singkat dengan biaya operasional yang relatif lebih rendah. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi seleksi berdampak langsung pada percepatan waktu rekrutmen serta peningkatan konsistensi kriteria penilaian kandidat (Istanti & Sanusi, 2025; Sakinah & Kuswinarno, 2024; Triono & Wijaya, 2025). Kondisi ini memperkuat posisi rekrutmen digital sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan talenta modern.

Pada level organisasi, efisiensi rekrutmen tidak hanya diukur dari kecepatan, tetapi juga dari kemampuan sistem dalam menyelaraskan kebutuhan bisnis dengan karakteristik kandidat. Teknologi rekrutmen memungkinkan integrasi data historis kinerja, kebutuhan jabatan, serta proyeksi pertumbuhan organisasi dalam satu kerangka pengambilan keputusan. Studi pada sektor perhotelan dan perusahaan berbasis jasa menunjukkan bahwa transformasi digital MSDM berkontribusi pada peningkatan kualitas kecocokan karyawan dengan peran kerja yang dijalankan (Wijaya & Darma, 2022; Wibowo & Mangundjaya, 2022). Peran kepemimpinan digital menjadi faktor penting dalam memastikan efisiensi ini berjalan secara berkelanjutan.

Efisiensi rekrutmen juga berimplikasi pada penguatan citra organisasi sebagai pemberi kerja yang adaptif dan modern. Sistem rekrutmen digital yang responsif dan transparan mampu meningkatkan minat melamar kerja, khususnya di kalangan pencari kerja muda yang terbiasa dengan interaksi berbasis teknologi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap proses rekrutmen digital berkontribusi pada penguatan employer branding dan daya tarik organisasi di pasar tenaga kerja (Putra & Sukaatmadja, 2023; Cahyani & Suprapti, 2023; Sari & Santoso, 2022). Efisiensi operasional pada akhirnya berkelindan dengan strategi reputasi perusahaan.

Berbagai penelitian terdahulu dan laporan resmi juga mencatat dampak kuantitatif dari efisiensi rekrutmen digital terhadap kinerja MSDM. Data empiris menunjukkan penurunan durasi rekrutmen, penghematan biaya, serta peningkatan jumlah kandidat yang tersaring sesuai kriteria. Ringkasan temuan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai penguat analisis efisiensi rekrutmen digital:

Tabel 1. Dampak Efisiensi Rekrutmen Digital Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Sumber Penelitian	Objek Penelitian	Indikator Efisiensi	Temuan Utama
-------------------	------------------	---------------------	--------------

Istanti & Sanusi (2025)	Perusahaan jasa Indonesia	Waktu rekrutmen	Penurunan durasi hingga $\pm 35\%$
Sakinah & Kuswinarno (2024)	Organisasi sektor swasta	Biaya rekrutmen	Penghematan biaya $\pm 25\%$
Ore & Sposato (2022)	Perusahaan multinasional	Konsistensi seleksi	Standarisasi penilaian meningkat
Pan et al. (2022)	Studi lintas negara	Skala pelamar	Kapasitas pemrosesan meningkat signifikan
Pradana et al. (2023)	Perusahaan rintisan Indonesia	Beban administratif	Reduksi beban kerja HR

Efisiensi yang tercermin dalam data tersebut memperlihatkan bahwa rekrutmen digital berfungsi sebagai alat pengungkit kinerja MSDM secara struktural. Namun, capaian efisiensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan teknologi. Studi pada perusahaan rintisan di Indonesia menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya dan kompetensi digital dapat menghambat optimalisasi manfaat rekrutmen digital (Pradana et al., 2023; Rustiyana et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa efisiensi memerlukan dukungan kapasitas internal yang memadai.

Di sisi pelamar kerja, efisiensi proses seleksi sering dimaknai sebagai kemudahan akses dan kejelasan tahapan rekrutmen. Sistem rekrutmen digital memberikan umpan balik yang lebih cepat dibandingkan metode konvensional, sehingga mengurangi ketidakpastian yang dialami pelamar. Penelitian mengenai persepsi pelamar menunjukkan bahwa kecepatan dan keteraturan proses menjadi faktor penting dalam membentuk pengalaman melamar kerja secara keseluruhan (Kurniawati & Sawitri, 2023; Mirowska & Mesnet, 2022). Efisiensi operasional beririsan langsung dengan pengalaman psikologis pelamar.

Meskipun demikian, literatur juga mengingatkan bahwa efisiensi yang berlebihan berpotensi mengaburkan aspek penilaian kualitatif yang bersifat kontekstual. Proses seleksi yang sangat terstandar dapat mengurangi ruang interpretasi terhadap latar belakang unik dan potensi non-teknis kandidat. Kajian etika dan hukum menekankan perlunya keseimbangan antara kecepatan proses dan tanggung jawab organisasi terhadap keadilan seleksi (Supriyanto & Muhammad, 2023; Disemadi, 2021; Santoso, 2025). Efisiensi tanpa pengawasan berisiko menghasilkan keputusan yang sempit secara sosial.

Dalam lanskap global, efisiensi rekrutmen digital juga dipengaruhi oleh faktor regulasi, budaya kerja, dan tingkat literasi teknologi tenaga kerja. Penelitian lintas negara menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi sistem rekrutmen digital sangat bergantung pada kesesuaian dengan norma lokal dan ekspektasi sosial pencari kerja (Pan et al., 2022; Paul & Criado, 2020). Perbedaan konteks ini menjelaskan variasi dampak efisiensi yang ditemukan antarorganisasi dan wilayah. Efisiensi bukan konsep tunggal, melainkan konstruksi yang dipengaruhi banyak variabel.

Efisiensi rekrutmen digital mencerminkan keberhasilan awal transformasi MSDM menuju sistem yang lebih adaptif dan responsif. Namun, literatur mutakhir menegaskan bahwa efisiensi harus dipahami sebagai sarana, bukan tujuan akhir pengelolaan sumber daya manusia. Tantangan etis, persepsi pelamar, serta implikasi jangka panjang terhadap keadilan seleksi perlu ditempatkan sejajar dengan capaian kinerja operasional (Ore & Sposato, 2022; Saiful Anuar et al., 2024; Wibowo, 2025; Priyatna, 2025). Perspektif ini menjadi pijakan penting untuk pembahasan selanjutnya mengenai jebakan bias dalam sistem rekrutmen digital.

Jebakan Bias dalam Rekrutmen Digital dan Tantangan Etika Seleksi

Di balik narasi efisiensi yang melekat pada rekrutmen digital, muncul persoalan serius terkait bias dalam proses seleksi tenaga kerja. Bias tidak selalu hadir secara eksplisit, melainkan tertanam dalam data, desain sistem, serta asumsi yang digunakan dalam pengembangan teknologi seleksi. Literatur manajemen dan hukum menegaskan bahwa bias algoritmik sering kali merefleksikan ketimpangan historis yang sebelumnya terjadi dalam praktik rekrutmen konvensional (Ore & Sposato, 2022; Disemadi, 2021; Santoso, 2025). Kondisi ini menempatkan rekrutmen digital pada posisi dilematis antara objektivitas teknis dan keadilan sosial.

Bias dalam rekrutmen digital umumnya bersumber dari data historis yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan seleksi. Data masa lalu yang mengandung preferensi tertentu terhadap latar belakang pendidikan, gender, usia, atau institusi asal berpotensi direplikasi secara sistematis.

Penelitian menunjukkan bahwa sistem seleksi berbasis data cenderung memperkuat pola seleksi lama apabila tidak disertai mekanisme koreksi yang memadai (Istanti & Sanusi, 2025; Sakinah & Kuswinarno, 2024; Triono & Wijaya, 2025). Bias yang terotomatisasi justru sulit terdeteksi karena terselubung dalam proses komputasional.

Dari perspektif pelamar kerja, bias dalam rekrutmen digital sering dirasakan sebagai hilangnya kesempatan untuk dinilai secara holistik. Proses seleksi yang sangat terstandar membatasi ruang pelamar untuk menjelaskan pengalaman, motivasi, dan potensi yang tidak tercermin dalam data kuantitatif. Studi kualitatif di Indonesia menunjukkan bahwa pelamar memandang sistem seleksi digital kurang sensitif terhadap konteks individual dan latar sosial tertentu (Kurniawati & Sawitri, 2023). Temuan serupa juga terlihat dalam studi internasional terkait evaluasi wawancara berbasis sistem otomatis (Mirowska & Mesnet, 2022).

Bias juga dapat muncul pada tahap awal penyaringan dokumen, terutama ketika sistem memprioritaskan kata kunci atau pola tertentu dalam riwayat hidup. Pendekatan ini berpotensi menguntungkan kelompok pelamar yang memahami logika sistem seleksi, sementara kandidat dengan kompetensi setara namun gaya penyajian berbeda tersisih. Penelitian lintas negara menunjukkan bahwa mekanisme penyaringan otomatis berkontribusi pada eksklusi tidak langsung terhadap kelompok tertentu dalam pasar tenaga kerja (Pan et al., 2022). Fenomena ini memperluas diskursus bias dari ranah teknis ke dimensi struktural.

Implikasi bias dalam rekrutmen digital tidak hanya berdampak pada pelamar, tetapi juga pada kualitas keputusan organisasi. Keputusan seleksi yang bias berpotensi mengurangi keberagaman tenaga kerja dan mempersempit spektrum perspektif dalam organisasi. Studi MSDM menunjukkan bahwa homogenitas yang dihasilkan dari seleksi bias dapat menghambat inovasi dan adaptabilitas organisasi dalam jangka panjang (Adinugraha & Nasution, 2021; Wibowo & Mangundjaya, 2022; Rustiyana et al., 2025). Bias seleksi menjadi isu strategis, bukan sekadar persoalan teknis.

Berbagai penelitian terdahulu dan laporan organisasi internasional telah mengidentifikasi bentuk-bentuk bias yang muncul dalam rekrutmen digital. Data empiris menunjukkan adanya kecenderungan bias berbasis gender, latar pendidikan, serta pengalaman kerja non-linear. Ringkasan temuan tersebut disajikan pada Tabel 2 sebagai penguat pembahasan mengenai jebakan bias dalam rekrutmen digital:

Tabel 2. Bentuk Bias dalam Rekrutmen Digital Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Sumber Penelitian	Fokus Penelitian	Jenis Bias	Temuan Utama
Ore & Sposato (2022)	Rekrutmen global	Bias historis	Pola lama tereplikasi
Mirowska & Mesnet (2022)	Evaluasi wawancara	Bias kepercayaan	Preferensi penilai manusia
Kurniawati & Sawitri (2023)	Persepsi pelamar	Bias kontekstual	Kurang sensitif latar individu
Pan et al. (2022)	Studi lintas negara	Bias budaya	Variasi penerimaan sistem
Supriyanto & Muhammad (2023)	Etika MSDM	Bias normatif	Tantangan keadilan seleksi

Dimensi etika menjadi semakin kompleks ketika rekrutmen digital diterapkan tanpa kerangka regulasi yang jelas. Literatur hukum menegaskan bahwa absennya regulasi khusus membuka ruang pelanggaran prinsip nondiskriminasi dan perlindungan hak pencari kerja. Di Indonesia, diskursus mengenai urgensi pengaturan sistem seleksi berbasis teknologi masih berkembang dan memerlukan pendekatan lintas disiplin (Disemadi, 2021; Santoso, 2025). Ketidakjelasan regulasi memperbesar risiko penyalahgunaan sistem seleksi digital.

Organisasi sering kali menempatkan tanggung jawab etis pada sistem, bukan pada pengambil keputusan. Pendekatan ini berpotensi mengaburkan akuntabilitas ketika terjadi kesalahan atau ketidakadilan dalam proses seleksi. Penelitian manajemen menekankan bahwa teknologi seleksi tetap merupakan alat bantu, sementara tanggung jawab akhir berada pada pengelola sumber daya manusia dan pimpinan organisasi (Supriyanto & Muhammad, 2023; Wibowo, 2025). Pengalihan tanggung jawab kepada sistem justru memperdalam persoalan etika.

Dalam praktiknya, bias juga berkaitan erat dengan tingkat literasi digital pengelola rekrutmen. Kurangnya pemahaman terhadap cara kerja sistem seleksi digital menyebabkan organisasi sulit mengidentifikasi potensi ketimpangan yang muncul. Studi pada perusahaan rintisan Indonesia menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi digital HR memperbesar risiko penggunaan sistem seleksi secara tidak kritis (Pradana et al., 2023; Saiful Anuar et al., 2024). Kapasitas manusia tetap menjadi faktor kunci dalam mitigasi bias.

Bias dalam rekrutmen digital turut memengaruhi persepsi risiko pelamar terhadap organisasi. Pelamar cenderung lebih berhati-hati terhadap perusahaan yang dianggap tidak transparan dalam proses seleksi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi risiko berperan sebagai variabel penting yang memediasi minat melamar kerja pada sistem rekrutmen digital (Sari & Santoso, 2022; Putra & Sukaatmadja, 2023). Bias seleksi berdampak langsung pada reputasi dan daya tarik organisasi.

Jebakan bias dalam rekrutmen digital merupakan konsekuensi dari interaksi kompleks antara data, teknologi, dan keputusan manusia. Literatur mutakhir menegaskan bahwa keadilan seleksi tidak dapat dijamin hanya melalui otomatisasi proses. Pendekatan kritis, kerangka etika yang kuat, serta pengawasan berkelanjutan diperlukan untuk mencegah reproduksi ketimpangan dalam sistem seleksi modern (Paul & Criado, 2020; Veri, 2025; Priyatna, 2025). Temuan ini menjadi dasar penting untuk pembahasan selanjutnya mengenai strategi mitigasi dan tata kelola rekrutmen digital yang berkeadilan.

Strategi Mitigasi Bias dan Tata Kelola Rekrutmen Digital yang Berkeadilan

Upaya mitigasi bias dalam rekrutmen digital menuntut perubahan paradigma organisasi dalam memandang teknologi seleksi sebagai alat pendukung, bukan pengganti penilaian manusia. Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan akhir tetap berada pada aktor organisasi yang memiliki tanggung jawab etis dan profesional. Literatur MSDM menegaskan bahwa integrasi teknologi harus disertai mekanisme kontrol manusia untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan keadilan seleksi (Supriyanto & Muhammad, 2023; Triono & Wijaya, 2025; Veri, 2025). Strategi mitigasi bias berangkat dari kesadaran bahwa objektivitas teknis tidak selalu sejalan dengan keadilan sosial.

Salah satu strategi utama mitigasi bias terletak pada pengelolaan data yang digunakan dalam proses seleksi. Data pelamar perlu melalui proses audit berkala untuk mengidentifikasi potensi ketimpangan representasi dan pola seleksi yang berulang. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi dalam pengelolaan data rekrutmen mampu mengurangi risiko reproduksi bias historis yang tersimpan dalam sistem seleksi digital (Ore & Sposato, 2022; Istanti & Sanusi, 2025). Pengelolaan data yang bertanggung jawab menjadi fondasi utama tata kelola rekrutmen modern.

Pada tingkat kebijakan internal, organisasi perlu menetapkan pedoman seleksi yang menggabungkan indikator kinerja objektif dengan pertimbangan kualitatif. Pedoman ini berfungsi sebagai rambu bagi pengambil keputusan agar tidak sepenuhnya bergantung pada hasil pemeringkatan otomatis. Studi manajemen menekankan bahwa keseimbangan antara standar teknis dan pertimbangan kontekstual meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen secara keseluruhan (Adinugraha & Nasution, 2021; Wibowo & Mangundjaya, 2022). Tata kelola internal menjadi instrumen penting dalam menjaga integritas proses seleksi.

Kepemimpinan digital memegang peran sentral dalam mengarahkan praktik rekrutmen yang adil dan akuntabel. Pemimpin organisasi dituntut memiliki pemahaman kritis terhadap implikasi teknologi seleksi serta keberanian untuk melakukan koreksi ketika sistem menunjukkan kecenderungan bias. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi nilai mampu menyeimbangkan tuntutan efisiensi dengan tanggung jawab etis organisasi (Wibowo & Mangundjaya, 2022; Bahri, 2022; Rustiyana et al., 2025). Kepemimpinan menjadi penghubung antara teknologi dan nilai kemanusiaan.

Strategi mitigasi bias juga berkaitan erat dengan peningkatan literasi digital bagi praktisi sumber daya manusia. Pelatihan yang berkelanjutan memungkinkan pengelola rekrutmen memahami cara kerja sistem seleksi serta keterbatasannya. Studi pada perusahaan rintisan dan organisasi berkembang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital HR berkontribusi pada penggunaan teknologi yang lebih kritis dan bertanggung jawab (Pradana et al., 2023; Saiful Anuar et al., 2024). Literasi digital berfungsi sebagai pelindung awal terhadap keputusan seleksi yang tidak adil.

Berbagai penelitian terdahulu dan laporan kebijakan telah merumuskan strategi mitigasi bias yang diterapkan dalam praktik rekrutmen digital. Strategi tersebut mencakup audit sistem, keterlibatan

manusia, serta penguatan kerangka etika organisasi. Ringkasan strategi dan temuan pendukung disajikan pada Tabel 3 sebagai penguat pembahasan tata kelola rekrutmen digital:

Tabel 3. Strategi Mitigasi Bias dalam Rekrutmen Digital

Strategi	Fokus Utama	Sumber Rujukan	Dampak Utama
Audit data rekrutmen	Deteksi bias historis	Ore & Sposato (2022)	Reduksi bias sistemik
Human-in-the-loop	Kontrol keputusan	Supriyanto & Muhammad (2023)	Akuntabilitas meningkat
Pedoman seleksi etis	Standar internal	Santoso (2025)	Konsistensi keputusan
Literasi digital HR	Kompetensi praktisi	Pradana et al. (2023)	Penggunaan kritis
Transparansi proses	Kepercayaan pelamar	Sari & Santoso (2022)	Reputasi organisasi

Aspek regulasi turut menjadi penopang penting dalam tata kelola rekrutmen digital yang berkeadilan. Literatur hukum menekankan perlunya kerangka regulasi yang mampu melindungi hak pencari kerja sekaligus memberikan kepastian bagi organisasi. Di Indonesia, pengembangan regulasi khusus mengenai penggunaan teknologi seleksi masih memerlukan penguatan dan harmonisasi lintas sektor (Disemadi, 2021; Santoso, 2025). Regulasi berfungsi sebagai batas normatif bagi praktik rekrutmen digital.

Keseimbangan antara efisiensi dan keadilan juga berkaitan dengan persepsi pelamar terhadap proses seleksi. Sistem rekrutmen yang transparan dan dapat dijelaskan meningkatkan rasa kepercayaan serta mengurangi persepsi risiko. Penelitian menunjukkan bahwa kejelasan mekanisme seleksi berpengaruh positif terhadap minat melamar kerja dan citra organisasi sebagai pemberi kerja yang adil (Kurniawati & Sawitri, 2023; Putra & Sukaatmadja, 2023; Cahyani & Suprpti, 2023). Persepsi pelamar menjadi indikator keberhasilan tata kelola rekrutmen.

Dalam praktik global, organisasi yang berhasil menyeimbangkan efisiensi dan keadilan cenderung mengadopsi pendekatan hibrida dalam rekrutmen. Pendekatan ini mengombinasikan keunggulan teknologi dalam pengolahan data dengan penilaian manusia pada tahap-tahap krusial seleksi. Studi lintas negara menunjukkan bahwa model hibrida lebih adaptif terhadap perbedaan budaya dan ekspektasi tenaga kerja (Pan et al., 2022; Mirowska & Mesnet, 2022). Fleksibilitas pendekatan menjadi kunci keberlanjutan sistem rekrutmen.

Secara strategis, mitigasi bias tidak hanya bertujuan mencegah ketidakadilan, tetapi juga memperkuat kualitas keputusan organisasi. Keberagaman tenaga kerja yang dihasilkan dari seleksi yang adil berkontribusi pada inovasi dan daya saing jangka panjang. Literatur manajemen menegaskan bahwa keadilan seleksi merupakan investasi strategis yang berdampak pada kinerja organisasi secara menyeluruh (Wijaya & Darma, 2022; Veri, 2025; Priyatna, 2025). Keadilan dan efisiensi bukanlah tujuan yang saling meniadakan.

Strategi mitigasi bias dan tata kelola rekrutmen digital menuntut pendekatan yang sistematis, reflektif, dan berbasis nilai. Efisiensi operasional tetap menjadi kebutuhan organisasi, namun harus disejajarkan dengan tanggung jawab etis terhadap pelamar dan masyarakat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa masa depan rekrutmen digital bergantung pada kemampuan organisasi menjaga keseimbangan tersebut secara konsisten dan berkelanjutan (Paul & Criado, 2020; Santoso, 2025; Wibowo, 2025). Temuan ini menguatkan pentingnya rekrutmen digital yang tidak hanya cepat, tetapi juga adil dan akuntabel.

KESIMPULAN

Rekrutmen berbasis teknologi telah membawa perubahan mendasar dalam praktik manajemen sumber daya manusia melalui peningkatan efisiensi, konsistensi, dan kapasitas pengolahan pelamar dalam skala besar. Namun, temuan kajian ini menunjukkan bahwa efisiensi tersebut disertai risiko bias yang bersumber dari data historis, desain sistem, serta keterbatasan literasi digital pengelola rekrutmen. Bias yang terotomatisasi berpotensi mempersempit keadilan seleksi dan memengaruhi persepsi pelamar terhadap transparansi serta akuntabilitas organisasi. Oleh sebab itu, keseimbangan antara efisiensi dan keadilan hanya dapat dicapai melalui tata kelola yang kuat, keterlibatan manusia dalam pengambilan keputusan, audit data berkelanjutan, serta kepemimpinan digital yang berorientasi etika. Rekrutmen

digital tidak cukup dipahami sebagai inovasi teknis, melainkan sebagai praktik strategis yang menuntut tanggung jawab sosial dan nilai kemanusiaan dalam pengelolaan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, H. H., & Nasution, R. A. (2021). Transformasi digital manajemen sumber daya manusia: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(3), 245–260. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i3.30211>
- Bahri, S. (2022). Impelmentasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Bercirikan VUCA. *Jurnal Hurriah: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 3(2). <https://doi.org/10.56806/jh.v3i2.82>
- Cahyani, N. M. D. K., & Suprati, N. W. S. (2023). The role of employer branding in mediating the effect of social media recruitment on intention to apply. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 499–520. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p03>
- Disemadi, H. S. (2021). Urgensi regulasi khusus dan pemanfaatan artificial intelligence dalam sistem hukum di Indonesia. *Jurnal Wawasan Yuridiska*, 5(2), 177–192. <https://doi.org/10.25072/jwy.v5i2.460>
- Istanti, E., & Sanusi, R. (2025). Dampak penerapan teknologi artificial intelligence (AI) terhadap praktik MSDM. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(2), 726–742. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v12i2.4539>
- Kurniawati, D., & Sawitri, D. R. (2023). Persepsi pelamar kerja terhadap penggunaan artificial intelligence dalam seleksi karyawan: Sebuah studi kualitatif. *Jurnal Psikologi Ulayat: Indonesian Journal of Indigenous Psychology*, 10(1), 45–62.
- 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/10.1111/1748-8583.12410>
- 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-07-2020-2294>
- Pan, Y., Froese, F. J., 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.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pradana, M., Rubiyanti, N., & Sifti, S. (2023). Menjembatani kesenjangan: Tantangan adopsi teknologi HR di perusahaan rintisan Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 88–101.
- Priyatna, M. A. (2025). *Transformasi Digital Perkebunan Sawit Konsep, Strategi & Implementasi*. Deepublish.
- Putra, I. G. N. A., & Sukaatmadja, I. P. G. (2023). Peran employer branding dalam memediasi pengaruh rekrutmen digital terhadap minat melamar kerja Generasi Z. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(4), 355–376. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p02>
- Rustiyana, R., Estede, S., Minarsih, A., & Suryaman, M. (2025). *Technopreneurship: Konsep, Mindset, Ide dan Strategi Bisnis Era Digital*. Star Digital Publishing.
- Saiful Anuar, S. E., Mardan, J. A., & Dzikra, F. M. (2024). *Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Industri 4.0*. Takaza Innovatix Labs.
- Sakinah, R., & Kuswinarno, M. (2024). Artificial intelligence dalam rekrutmen dan seleksi karyawan: Manfaat dan tantangannya. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 3(3), 69–77. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v3i3.3685>
- Santoso, J. T. (2025). Etika pada AI (Artificial Intelligence) dan TI (Teknologi Informasi). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*.
- Sari, R. M. (2025). *Aplikasi Media Sosial*. Serasi Media Teknologi.
- Sari, R. P., & Santoso, A. (2022). Pengaruh penggunaan e-recruitment dan reputasi perusahaan terhadap minat melamar kerja dengan persepsi risiko sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 98(1), 45–56.

- Supriyanto, A., & Muhammad, H. (2023). Transformasi digital dan tantangan etika dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(1), 55-68.
- Triono, T. A., & Wijaya, E. F. A. (2025). Revolusi Kecerdasan Buatan dalam Manajemen SDM: Menjelajahi Peluang, Mengatasi Tantangan Etis, dan Membentuk Masa Depan Dunia Kerja di Era Digital. *Journal of Society Bridge*, 3(2), 84-94. <https://doi.org/10.59012/jsb.v3i2.82>.
- Veri, J. (2025). Revolusi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Implikasi dan Tantangan di Era Teknologi. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(4), 134-150. <https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i4.236>.
- Wibowo, A. (2025). Dukungan AI pada PEDAGOGI dan DESAIN KURIKULUM Perguruan Tinggi. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*.
- Wibowo, A., & Mangundjaya, W. L. (2022). The role of digital leadership and innovation in navigating the new normal. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 176–189. <https://doi.org/10.15294/jdm.v13i2.34125>
- Wijaya, A., & Darma, G. S. (2022). Digital transformation and human resource management: A study on the hospitality industry in Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 19(2), 145–158. <https://doi.org/10.38043/jmb.v19i2.3556>