

Integrasi Artificial Intelligence dalam Manajemen SDM: Efisiensi dan Risiko Dehumanisasi

**Soraya Exsaniah Bilkhist¹, Maya Dwi Yuliani², Najwa Dhana Almaghvira³,
Rafika Meilia Sari⁴**

^{1,2,3,4} UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Email: sorayaexsaniah@gmail.com, mayayuliani170@gmail.com,
maghviradhana@gmail.com, rafikameilia@uinsatu.ac.id

Abstrak

Perkembangan *Artificial Intelligence (AI)* telah membawa transformasi signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran AI dalam meningkatkan efisiensi MSDM serta mengkaji implikasi etis yang muncul, terutama terkait risiko dehumanisasi tenaga kerja. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA 2020 dengan penelusuran pada basis data Google Scholar, SINTA, dan DOAJ yang menghasilkan 25 artikel yang sesuai, serta 11 artikel paling relevan dari periode 2021–2026 untuk dianalisis lebih mendalam. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi AI mampu mengoptimalkan berbagai fungsi MSDM, seperti rekrutmen, pengelolaan kinerja, serta analitik prediktif tenaga kerja, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Namun, penerapan AI juga menimbulkan berbagai tantangan etis, antara lain distorsi algoritma yang berpotensi memperkuat diskriminasi, rendahnya transparansi dalam pengambilan keputusan, risiko pelanggaran privasi data, serta berkurangnya sensitivitas terhadap aspek kemanusiaan dalam pengelolaan tenaga kerja. Penelitian ini berkontribusi dengan merumuskan kerangka integratif yang menghubungkan efisiensi dan etika dalam penggunaan AI pada MSDM, serta menegaskan pendekatan *human-in-the-loop* sebagai strategi kunci untuk menjaga keseimbangan antara optimalisasi teknologi dan nilai kemanusiaan. Kesimpulannya, pemanfaatan Artificial Intelligence dalam manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan berbasis data, namun ketergantungan yang berlebihan berisiko menimbulkan dehumanisasi dan persoalan etis, sehingga perlu keseimbangan antara teknologi, peran manusia, dan prinsip etika organisasi.

Kata kunci: *Artificial Intelligence (AI), MSDM, Efisiensi, Dehumanisasi, Etika Organisasi*

Abstract

The development of Artificial Intelligence (AI) has brought about significant transformations in human resource management (HRM), particularly in enhancing operational efficiency and the quality of data-driven decision-making. This study aims to analyze the role of AI in improving HRM efficiency and to examine the ethical implications that arise, particularly regarding the risk of workforce dehumanization. The research method employs a Systematic Literature Review (SLR) approach based on the PRISMA 2020 guidelines, utilizing searches in the Google Scholar, SINTA, and DOAJ databases, which yielded 25 relevant articles, along with 11 of the most relevant articles from the 2021–2026 period for in-depth analysis. The study's findings indicate that AI implementation can optimize various HRM functions, such as recruitment, performance management, and workforce predictive analytics, thereby enhancing organizational effectiveness and efficiency. However, the application of AI also raises various ethical challenges, including algorithmic bias that could potentially reinforce discrimination, low transparency in decision-making, the risk of data privacy breaches, and a reduced sensitivity to human aspects in workforce management. This study contributes by formulating an integrative framework that links efficiency and ethics in the use of AI in HRM, and emphasizes the human-in-the-loop approach as a key strategy for maintaining a balance between technological optimization and human values. In conclusion, the use of Artificial Intelligence in human resource management can improve the efficiency and quality of data-driven decisions; however, excessive reliance risks leading to dehumanization and ethical issues, necessitating a balance between technology, the human role, and organizational ethical principles.

Keywords: *Artificial Intelligence (AI), HRM, Efficiency, Dehumanization, Organizational Ethics*

Pendahuluan

Percepatan perkembangan teknologi dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong transformasi signifikan di berbagai sektor, termasuk dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pemanfaatan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) dalam proses rekrutmen, seleksi, hingga evaluasi kinerja menunjukkan meningkatnya ketergantungan organisasi pada sistem berbasis data untuk meningkatkan efisiensi operasional. Implementasi AI tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga menggeser paradigma pengambilan keputusan dari intuisi manusia menuju analisis berbasis algoritma dan *big data*. Melalui kemampuan analitik yang tinggi, AI memungkinkan prediksi yang lebih akurat terkait perilaku, kinerja, dan potensi karyawan. Namun, di balik manfaat tersebut, muncul persoalan struktural berupa perubahan relasi kerja yang semakin impersonal. SDM sebagai aset utama organisasi berisiko direduksi menjadi

sekadar entitas data dalam sistem algoritmik. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam MSDM bukan sekadar inovasi teknologi, melainkan fenomena kompleks yang memerlukan kajian kritis, khususnya terkait implikasi jangka panjang terhadap hubungan kerja dan nilai kemanusiaan. Tanpa tata kelola yang tepat, AI justru dapat menimbulkan masalah baru yang lebih kompleks (Kurniawati et al., 2026). Di sisi lain, penggunaan AI dalam MSDM memunculkan isu krusial berupa risiko dehumanisasi, yaitu kecenderungan memperlakukan individu sebagai objek data. Sistem AI yang berbasis data historis cenderung mengabaikan dimensi subjektif seperti empati, nilai moral, dan konteks sosial (Sholihah & Aufa, 2025). Kondisi ini dapat menurunkan kepercayaan dan keterikatan emosional karyawan. Dari perspektif etika, muncul dilema antara efisiensi dan penghormatan terhadap martabat manusia. Secara normatif, manusia harus tetap menjadi subjek utama, namun implementasi AI tanpa kontrol etis berpotensi menggeser posisi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan kerangka etika organisasi yang menekankan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas, serta pendekatan humanisasi teknologi agar AI tetap menjadi alat pendukung, bukan pengganti peran manusia.

Sejumlah penelitian telah mengkaji implementasi AI dalam MSDM dari berbagai perspektif. Wijaya (Wijaya, 2020) menemukan bahwa tantangan utama dalam implementasi AI pada MSDM adalah adanya kesenjangan kompetensi digital antara kemampuan karyawan saat ini dengan kebutuhan kerja di era Revolusi Industri 4.0. Rendahnya literasi digital menyebabkan ketergantungan berlebihan pada AI tanpa kemampuan *critical thinking* yang memadai. Hal ini berisiko menurunkan kualitas pengambilan keputusan karena manusia. Bankins turut memperkuat pandangan penggunaan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) dalam pengelolaan sumber daya manusia bahwa keputusan yang

dihasilkan oleh sistem AI sering dipersepsikan lebih dingin, kurang adil, dan kurang manusiawi dibandingkan keputusan yang dibuat oleh manusia. Temuan ini menunjukkan adanya risiko hilangnya *human touch* dalam pengelolaan sumber daya manusia. (Bankins et al., 2022)

Dalam studi lain Pabubung (2023) turut menegaskan bahwa AI dapat mengaburkan privasi, kebebasan, dan otonomi manusia sebagai bagian penting dari martabat manusia. Penelitian ini menegaskan bahwa manusia dapat direduksi menjadi sekadar objek data apabila teknologi digunakan tanpa perlindungan etis yang memadai. Studi oleh Iskandar menegaskan bahwa keberhasilan penerapan AI dalam MSDM spiritual sangat bergantung pada kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara teknologi dan nilai kemanusiaan (Iskandar, 2024). Studi Triono dan Wijaya menyatakan bahwa penggunaan AI dalam MSDM membawa peluang besar sekaligus risiko etis yang serius, seperti bias algoritma, pelanggaran privasi, dan hilangnya *human touch*, dimana karyawan berisiko dipandang hanya sebagai angka produktivitas, bukan sebagai manusia yang memiliki martabat dan kebutuhan sosial (Triono & Wijaya, 2025). Dalam studi oleh Girasa (Girasa, 2025), menegaskan bahwa AI adalah teknologi disruptif yang tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memicu kesenjangan kompetensi, risiko bias algoritmik, pelanggaran privasi, serta dehumanisasi, sehingga memerlukan kerangka etika dan pendekatan *human-in-the-loop* untuk menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dan nilai kemanusiaan

Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji manfaat efisiensi, risiko dehumanisasi, dan isu etika dalam penggunaan AI pada MSDM, kajian tersebut masih bersifat parsial, normatif, dan minim bukti empiris, serta belum mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu model analitis yang komprehensif, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia. Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji secara kausal bagaimana efisiensi berbasis AI memengaruhi dehumanisasi karyawan serta bagaimana etika organisasi berperan sebagai mekanisme pengendali dalam hubungan tersebut. Maka dalam penelitian ini difokuskan pada tiga dimensi utama yang saling

berkaitan, yaitu bagaimana penerapan kecerdasan buatan/AI mampu meningkatkan efisiensi dalam MSDM, bagaimana risiko dehumanisasi muncul sebagai konsekuensi dari praktik MSDM berbasis AI, serta bagaimana etika organisasi tetap berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Ketiga aspek tersebut perlu dianalisis secara terintegrasi dalam suatu kerangka konseptual yang komprehensif untuk menangkap hubungan kausal dan dinamis di antara efisiensi teknologi, implikasi sosial, serta dimensi etis organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh implementasi AI terhadap efisiensi MSDM serta implikasinya terhadap risiko dehumanisasi dalam organisasi, serta mengkaji peran etika organisasi sebagai mekanisme pengendali dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan. Secara khusus, penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan hubungan kausal antara AI, efisiensi, dehumanisasi, dan etika organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pentingnya pendekatan kontekstual dengan menyoroti perspektif etika dalam lingkungan negara berkembang yang hingga saat ini masih relatif minim kajian empiris. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis karena tidak hanya berkontribusi pada pengembangan literatur terkait MSDM berbasis AI, tetapi juga menawarkan landasan analitis dalam merancang implementasi teknologi yang lebih berkelanjutan, berkeadilan, dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai humanistik dalam organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis penerapan AI dalam MSDM dengan fokus pada pemahaman fenomena secara komprehensif melalui penggambaran, pengujian, penafsiran, dan pendalaman

makna data (Insirat et al., 2025). Kajian dilakukan dengan metode Systematic Literature Review (SLR) guna menelusuri, menilai, dan mengintegrasikan temuan penelitian terkait. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap perkembangan konsep dan hasil riset dalam lima tahun terakhir (Sinaga & Fidorova, 2023). Proses peninjauan literatur mengikuti pedoman PRISMA 2020 untuk memastikan kejelasan, keterbukaan, dan konsistensi (Rizkiyah, 2025). Sumber literatur berasal dari Google Scholar, SINTA, dan DOAJ, dengan 25 artikel terpilih dan 11 artikel paling relevan dari periode 2021–2026 yang digunakan sebagai rujukan utama untuk dianalisis lebih dalam.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi digunakan untuk menyaring literatur yang relevan dan berkualitas. Literatur yang diinklusi mencakup pembahasan hubungan AI, MSDM, efisiensi organisasi, dehumanisasi, dan etika dalam praktik nyata seperti rekrutmen berbasis AI, seleksi otomatis, penilaian kinerja digital, people analytics, dan manajemen talenta. AI harus berperan dalam pengambilan keputusan dan efisiensi, serta membahas implikasi etika seperti bias, fairness, transparansi, dan akuntabilitas. Sebaliknya, literatur yang tidak relevan, terlalu umum, atau tidak mengaitkan variabel dikecualikan. Hanya artikel ilmiah peer-reviewed yang tersedia full text, memiliki metode jelas, dan berasal dari Google Scholar, SINTA, serta DOAJ dengan rentang tahun 2021–2026 yang digunakan

Tahapan Tinjauan Sistematis

Tahap awal pengumpulan literatur dilakukan melalui penelusuran basis data ilmiah seperti Google Scholar, SINTA, dan DOAJ yang menyediakan publikasi peer-reviewed nasional dan internasional. Pencarian difokuskan pada lima topik utama, yaitu AI, MSDM, efisiensi, dehumanisasi, dan etika, dengan kata kunci yang relevan. Dari hasil awal sebanyak 497 artikel, dilakukan penyaringan duplikasi berdasarkan DOI, judul, dan metadata, sehingga 115 artikel dieliminasi dan tersisa 382 artikel unik untuk tahap berikutnya.

Tahap screening dilakukan dengan menelaah judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak relevan langsung dikeluarkan, sehingga 267 artikel tersaring. Tersisa 115 artikel yang dilanjutkan ke peninjauan teks lengkap. Proses seleksi dilakukan secara objektif melalui penilaian lebih dari satu peneliti serta diskusi bersama guna meminimalkan bias.

Tahap eligibility dilakukan dengan evaluasi mendalam berdasarkan tiga kriteria: konteks praktik MSDM, peran AI dalam efisiensi pengambilan keputusan, dan keterkaitan dengan aspek etika. Sebanyak 90 artikel dieliminasi, sehingga diperoleh 25 artikel yang layak dianalisis. Dari jumlah tersebut, dipilih 11 artikel paling relevan untuk pendalaman melalui ekstraksi data terstruktur guna mempermudah sintesis tema efisiensi, dehumanisasi, dan etika AI dalam MSDM.

Hasil dan Pembahasan

Penulis	Hasil Penelitian
(Kurniawati et al., 2026)	Penerapan AI dalam MSDM menghadapi isu etis seperti bias, privasi, transparansi, dan akuntabilitas, serta berpotensi memperkuat bias historis dan pengawasan karyawan.
(Sholihah & Aufa, 2025)	Penggunaan AI berisiko menimbulkan dehumanisasi, mengurangi empati, serta mengancam otonomi dan berpikir kritis.
(Pabubung, 2023)	AI berpotensi melemahkan privasi dan otonomi, memicu ketimpangan, sehingga manusia harus tetap menjadi fokus utama teknologi.
(Infitharina, et al., 2023)	AI dalam rekrutmen meningkatkan efisiensi, akurasi, serta potensi keadilan dan personalisasi.
(Triono & Wijaya, 2025)	AI meningkatkan efisiensi, keputusan berbasis data, personalisasi, inklusi, serta produktivitas dan inovasi.
(Herawati, et al., 2024)	AI mendorong kerja jarak jauh, meningkatkan produktivitas, kesejahteraan, dan akses talenta global.
(Ernawati, et al., 2025)	Digital HR meningkatkan kinerja pegawai dan efisiensi operasional.
(Insirat et al., 2025)	AI meningkatkan efisiensi dan inovasi, namun menimbulkan risiko etis seperti bias, kurangnya transparansi, dan ketergantungan.
(Kurniawati, et al., 2026)	Etika menjadi kunci dalam hubungan AI, MSDM, dan kinerja; dampak AI bergantung pada tata kelola etis.
(Aprilinda,	AI ethics penting dalam HR Tech untuk memastikan keputusan adil

et al., 2025) dan transparan, dengan pengawasan manusia serta audit guna mencegah bias.

(Triono & Wijaya, 2025) AI meningkatkan efisiensi dan keputusan dalam MSDM, namun menghadirkan risiko etis seperti bias, privasi, dan akuntabilitas.

Tabel 1. Hasil Telaah Literatur

Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan dan pemanfaatan tenaga kerja yang dilakukan secara manusiawi, dengan tujuan agar seluruh potensi yang dimiliki individu, baik fisik maupun psikologis, dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Dalam konteks ini, manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja semata, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki kemampuan, kreativitas, dan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia juga menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan, khususnya dalam memenuhi standar mutu yang diharapkan oleh wajib pajak dan wajib retribusi. Kualitas pelayanan yang diberikan sangat bergantung pada kompetensi, sikap, serta profesionalisme para pegawai. Oleh karena itu, untuk mencapai standar mutu yang diinginkan, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, termasuk menyediakan fasilitas yang memadai, sistem kerja yang efektif, serta budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan tidak hanya memenuhi harapan, tetapi juga mampu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan wajib pajak dan wajib retribusi (Wasiman et al., 2026).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian keputusan dan kebijakan yang dirancang untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal, mencakup berbagai pihak seperti calon pegawai, karyawan aktif, hingga para pensiunan. Manajemen SDM menjadi pengendali utama dalam menjaga keberlangsungan organisasi atau perusahaan. Melalui pengelolaan yang efektif dan terarah, MSDM memastikan bahwa setiap elemen tenaga kerja dapat berkontribusi secara maksimal sehingga tujuan yang telah direncanakan dapat terus dicapai dan dipertahankan (Sabrina, 2021). Tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara umum meliputi empat aspek, yaitu organisasional, fungsional, sosial, dan personal. Tujuan organisasional berkaitan dengan peran MSDM dalam mendukung efektivitas organisasi, di mana MSDM membantu manajer dalam mengelola karyawan meskipun tanggung jawab utama tetap berada pada manajer. Tujuan fungsional menekankan pentingnya menjaga kontribusi MSDM agar sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga mampu memberikan nilai tambah secara optimal. Sementara itu, tujuan sosial mengarah pada tanggung jawab organisasi dalam memenuhi tuntutan masyarakat secara etis serta meminimalkan dampak negatif. Adapun tujuan personal berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan tujuan individu karyawan, seperti pengembangan karier dan motivasi, karena hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan dalam organisasi (Wasiman et al., 2026).

Artificial Intelligence (AI)

Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan merupakan bidang dalam ilmu komputer yang berfokus pada pengembangan sistem atau mesin yang mampu menjalankan tugas-tugas yang umumnya membutuhkan kecerdasan manusia. Tujuan utama AI adalah memungkinkan mesin untuk melakukan berbagai aktivitas seperti pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pengenalan pola, serta pemahaman dan penggunaan bahasa alami (Munawir et al., 2024). AI memungkinkan mesin untuk mengidentifikasi pola dengan menganalisis data guna

menemukan kecenderungan tertentu, beradaptasi dengan lingkungan melalui algoritma pembelajaran yang membuatnya berkembang dari pengalaman, serta menyelesaikan masalah secara otomatis dengan meniru proses berpikir manusia, seperti mempertimbangkan berbagai pilihan, mengambil keputusan, dan mengeksekusi tindakan berdasarkan hasil analisis (Mubarok et al., 2025). Hubungan antara Artificial Intelligence (AI) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) terletak pada peran AI dalam meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pengambilan keputusan dalam pengelolaan tenaga kerja. AI memungkinkan proses MSDM yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi lebih otomatis dan berbasis data.

Implementasi AI dalam Meningkatkan Efisiensi MSDM

Artificial Intelligence (AI) telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penggunaan AI dalam MSDM bertujuan untuk mempermudah tugas maupun pekerjaan yang memerlukan banyak tenaga kerja dan dilakukan secara manual (Xanderina et al., 2024). Kehadiran AI tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai *enabler* yang mendorong efisiensi, akurasi, dan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data. AI dapat meningkatkan proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan mengurangi biaya yang berhubungan dengan rekrutmen. Penggunaan AI juga dapat mempengaruhi tata kelola kinerja dalam organisasi, dengan mengembangkan sistem MSDM dan strategi yang lebih efektif.

Penerapan AI dalam MSDM salah satunya yaitu digital HR (*Human Resource*), yang telah mengubah tata kelola perusahaan dan pengoptimalan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, AI digunakan untuk pengoptimalan sistem yang merujuk pada tata kelola sumber daya manusia. Meliputi perekrutan, pelatihan,

pengelolaan kinerja, serta efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Transformasi dari manual ke teknologi AI ini dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mendorong peningkatan pengalaman karyawan, yang akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehingga, HR dapat mengambil keputusan dengan lebih cepat dan tepat, karena kemudahan dalam mengakses informasi terkait kinerja karyawan melalui riwayat pelatihan maupun aspek lainnya (Ernawati et al., 2025).

Dalam proses rekrutmen, AI mampu melakukan penyaringan resume dan lamaran kandidat secara otomatis, sekaligus mengumpulkan serta menganalisis data dalam jumlah besar dari berbagai sumber. Melalui kemampuannya AI dapat mengenali pola tersembunyi dalam data, seperti pengalaman dan keterampilan yang mungkin luput dari perhatian manusia, AI dapat meningkatkan kualitas proses seleksi (Infitharina et al., 2023). Selain itu, AI juga mampu memahami dan merespons bahasa manusia secara alami sehingga proses penyaringan menjadi lebih cepat dan akurat. Penggunaan teknologi ini turut membantu meminimalkan bias dalam rekrutmen karena didasarkan pada data dan kriteria yang objektif. Dampak lainnya adalah efisiensi waktu dan biaya dalam proses seleksi kandidat, serta adanya fleksibilitas dalam menyesuaikan kriteria penyaringan sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap posisi pekerjaan (Norman & Pahlawati, 2024).

Penerapan AI dalam MSDM menghadirkan berbagai peluang strategis yang berpotensi mentransformasikan tata kelola tenaga kerja. Sistem berbasis AI dapat mendukung penggunaan analitik prediktif dalam pengelolaan tenaga kerja, seperti mengidentifikasi potensi karyawan hingga memprediksi kemungkinan terjadinya *turnover* karyawan (Triono & Wijaya, 2025). AI juga berperan dalam mengoptimalkan sistem manajemen kinerja melalui pemantauan yang lebih objektif dan *real-time*. Penggunaan AI dapat mengidentifikasi pola kerja, memprediksi pencapaian target, serta memberikan rekomendasi intervensi manajerial untuk meningkatkan output. Selain itu, AI juga berkontribusi pada pengambilan keputusan, merumuskan strategi akuisisi talent yang lebih efektif dan terarah. Sehingga organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai

dengan kebutuhan, meningkatkan evaluasi kinerja dan produktivitas (Witara, 2025).

AI mendorong manajemen kerja jarak jauh (*remote working*), yang menuntut MSDM untuk beradaptasi dalam mengelola tenaga kerja yang tersebar di beberapa wilayah. Di mana pekerja tidak lagi harus bekerja di kantor, melainkan dapat bekerja dari mana dengan koneksi internet yang memadai. AI memiliki peran yang penting dalam mendukung keberhasilan manajemen tenaga kerja jarak jauh. AI menyediakan fitur komunikasi dan kolaborasi tim seperti Microsoft Teams, Slack, dan Zoom. Selain dapat membantu dalam berkerja sama dalam jarak jauh, AI juga dapat memantau pekerjaan secara terorganisir melalui aplikasi seperti Trello, Asana, dan Momday.com. Sehingga tugas dapat dilacak dan dipantau secara individu dan di setiap langkah pekerjaan manajer dapat memberikan umpan balik secara langsung (Herawati et al., 2024).

Risiko Dehumanisasi Dalam Praktik MSDM Berbasis AI

Menurut Herbert Kelman, dehumanisasi terjadi ketika individu tidak lagi dipandang sebagai manusia yang utuh, yaitu sebagai pribadi yang memiliki identitas, nilai moral, dan hak untuk diperlakukan secara layak. (de Ruiter, 2023) Dalam proses ini, terdapat dua aspek utama yang hilang, yaitu identitas dan nilai moral. Identitas merujuk pada pengakuan bahwa setiap individu bersifat unik, memiliki latar belakang, pengalaman, dan perasaan yang berbeda. Ketika identitas diabaikan, individu cenderung dipandang secara umum atau melalui stereotip. Sementara itu, hilangnya nilai moral menyebabkan individu tidak lagi dianggap layak memperoleh perlakuan etis seperti keadilan, penghormatan, dan empati. Akibatnya, muncul pembenaran untuk memperlakukan orang lain secara tidak adil karena berkurangnya keterikatan moral. Empati melemah sehingga diskriminasi,

eksploitasi, dan perlakuan tidak manusiawi lebih mudah terjadi. Dalam konteks lebih luas, konsep ini menjelaskan bagaimana individu dapat direduksi menjadi objek, termasuk dalam dunia kerja dan sistem berbasis teknologi seperti AI.

1. Ketergantungan Berlebihan pada AI dan Berkurangnya Peran *Human Touch* dalam MSDM

MSDM pada dasarnya tidak hanya berorientasi pada produktivitas dan efisiensi, tetapi juga pada pengelolaan manusia sebagai individu yang memiliki emosi, motivasi, nilai, serta kondisi psikologis yang kompleks. Dalam konteks ini, penggunaan AI menghadirkan keterbatasan mendasar karena sistem bekerja berdasarkan data, pola statistik, dan parameter terprogram, tanpa kemampuan memahami empati atau pertimbangan moral secara mendalam. Misalnya, dalam proses rekrutmen, AI mampu menyaring kandidat secara cepat melalui kata kunci, pengalaman kerja, atau hasil asesmen digital, namun tidak sepenuhnya mampu menangkap aspek karakter, integritas, loyalitas, dan kemampuan interpersonal yang justru menjadi faktor penting dalam keberhasilan kerja. (Ketut Witara, 2025).

Ketergantungan berlebihan pada AI berpotensi mengubah hubungan kerja menjadi lebih mekanis dan impersonal. Karyawan dapat merasa diperlakukan sebagai objek produktivitas semata, bukan sebagai individu yang memiliki kebutuhan sosial dan emosional. Kondisi ini dapat menurunkan *employee engagement*, loyalitas, serta motivasi kerja. Dalam jangka panjang, hilangnya *human touch* dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaku, kurang suportif, dan rentan terhadap konflik akibat melemahnya komunikasi interpersonal. Selain itu, keputusan strategis seperti promosi, pemberian penghargaan, maupun pemutusan hubungan kerja tidak seharusnya sepenuhnya diserahkan kepada AI. Keputusan tersebut memiliki implikasi sosial yang signifikan dan memerlukan pertimbangan kontekstual yang tidak selalu dapat diterjemahkan oleh algoritma. Oleh karena itu, penerapan prinsip *human-in-the-loop* menjadi krusial, yaitu memastikan bahwa manusia tetap berperan sebagai pengambil keputusan utama, sementara AI berfungsi sebagai alat pendukung analisis. Dengan pendekatan ini, teknologi dapat

meningkatkan kualitas keputusan tanpa mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan dalam MSDM. (Kurniawati et al., 2026).

2. Risiko Ketidakadilan dan Pelanggaran Etika dalam Penggunaan

Penggunaan AI dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya mengurangi peran manusia, tetapi juga meningkatkan risiko dehumanisasi melalui potensi ketidakadilan dan pelanggaran etika. Salah satu permasalahan utama adalah munculnya *algorithmic bias*, yaitu kondisi ketika sistem AI menghasilkan keputusan diskriminatif akibat data pelatihan yang mengandung bias historis. (Pabubung, 2023) Karena AI belajar dari pola masa lalu, sistem ini berpotensi mereproduksi ketimpangan yang pernah terjadi. Misalnya, jika perusahaan sebelumnya lebih banyak merekrut laki-laki untuk posisi manajerial, maka AI dapat cenderung menganggap kandidat laki-laki lebih unggul dibandingkan perempuan meskipun kompetensinya setara. Kondisi ini jelas bertentangan dengan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam MSDM. Selain itu, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan berbasis AI menjadi persoalan serius. Banyak sistem AI beroperasi sebagai *black box*, sehingga proses analisisnya sulit dipahami. Akibatnya, karyawan yang menerima keputusan seperti penolakan promosi atau penilaian kinerja rendah tidak mengetahui alasan yang jelas, yang dapat memicu ketidakpercayaan dan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Penerapan AI juga berpotensi mengancam privasi karyawan melalui praktik pengawasan kerja berbasis teknologi. Pemantauan aktivitas secara real-time dapat menimbulkan tekanan psikologis, rasa tidak nyaman, serta menurunkan kepercayaan terhadap organisasi. (Sulistiarini & Anshori, 2024) Untuk memitigasi risiko tersebut, diperlukan kerangka etika AI yang kuat, meliputi audit sistem, evaluasi bias, transparansi keputusan, perlindungan data, serta keterlibatan

manusia dalam pengambilan keputusan akhir agar tetap berorientasi pada nilai kemanusiaan.

3. Kesenjangan Kompetensi Digital dalam Implementasi AI pada MSDM

Kesenjangan kompetensi digital yang cukup besar antara kemampuan digital yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat bekerja secara optimal bersama teknologi berbasis AI. (Sulistiarini & Anshori, 2024) Perbedaan ini menunjukkan bahwa tidak seluruh tenaga kerja memiliki kesiapan yang sama dalam menghadapi transformasi digital yang berlangsung secara cepat. Kondisi tersebut tidak hanya memperlambat proses adopsi teknologi dalam organisasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan baru. Karyawan yang belum memiliki pemahaman digital yang memadai cenderung mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem AI secara efektif, sehingga pemanfaatan teknologi menjadi tidak maksimal. Selain itu, rendahnya literasi digital juga dapat menyebabkan penyalahgunaan teknologi atau munculnya ketergantungan yang berlebihan terhadap sistem AI tanpa disertai kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*) yang memadai. Akibatnya, keputusan yang dihasilkan berisiko menjadi kurang objektif karena pengguna hanya bergantung pada rekomendasi sistem tanpa melakukan evaluasi secara rasional.

4. Reduksi Martabat Manusia

Reduksi martabat manusia dalam praktik MSDM berbasis AI terjadi ketika karyawan tidak lagi dipandang sebagai individu yang memiliki kondisi psikologis, latar belakang sosial, dan kebutuhan emosional, melainkan hanya dinilai berdasarkan indikator kuantitatif. Penilaian kinerja yang semata-mata bertumpu pada angka sering kali mengabaikan konteks personal, seperti masalah kesehatan atau tekanan psikologis, sehingga menghasilkan keputusan yang kaku dan berpotensi tidak adil. AI, yang bekerja berdasarkan data historis dan pola statistik, tidak memiliki kapasitas empati untuk memahami kompleksitas kehidupan manusia, sehingga individu direduksi menjadi sekadar “unit kerja” yang diukur

dari output semata. (Nihayatus Sholihah & Ari Abi Aufa, 2025) Selain itu, praktik pengawasan berbasis AI memperkuat dehumanisasi melalui kontrol yang berlebihan. Penggunaan teknologi seperti pelacakan aktivitas digital, pemantauan waktu kerja secara real-time, dan analisis perilaku karyawan menciptakan tekanan psikologis serta mengurangi rasa aman dan kepercayaan.

Karyawan cenderung merasa selalu diawasi dan kehilangan privasi, yang pada akhirnya mengikis otonomi dan kebebasan sebagai bagian dari martabat manusia. Misalnya dalam proses rekrutmen, penggunaan AI juga berpotensi menyaring kandidat secara sempit berdasarkan parameter algoritmik, seperti kata kunci atau pola historis tertentu. Akibatnya, individu yang sebenarnya kompeten dapat tersingkir karena tidak sesuai dengan standar sistem, sementara aspek penting seperti karakter, integritas, dan potensi berkembang tidak terakomodasi. Hal ini menunjukkan bahwa manusia dinilai secara reduktif, hanya berdasarkan data formal. Dalam jangka panjang akan memberikan kondisi ketergantungan berlebihan pada AI dalam pengambilan keputusan melemahkan peran manusia, terutama dalam keputusan strategis seperti promosi atau pemutusan hubungan kerja. Padahal, keputusan tersebut memiliki implikasi sosial yang signifikan. (Widyarini et al., 2026) Oleh karena itu, penerapan prinsip *human-in-the-loop* menjadi krusial agar AI tetap berfungsi sebagai alat bantu, bukan pengganti pertimbangan moral manusia.

Analisis Etika Organisasi terhadap Penggunaan AI dalam Manajemen SDM

Etika erat kaitannya dengan pengaturan perilaku manusia yang secara moral menetapkan kaidah-kaidah norma terkait apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan (Hutabarat et al., 2023). Dalam konteks organisasi, etika memiliki fungsi yang sangat krusial dan mencakup lima peran utama, yaitu

sebagai pedoman benar-salah, pembentuk perilaku individu, dasar pengambilan keputusan, fondasi pengelolaan organisasi, serta landasan tindakan yang bertanggung jawab dan bermoral.(Hutabarat et al., 2023). Dalam bisnis, etika menjadi fondasi yang mengarahkan aktivitas perusahaan agar tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga tanggung jawab moral. Etika membentuk perilaku profesional serta menjadi pedoman dalam MSDM agar proses seperti rekrutmen hingga penilaian kinerja berjalan adil, objektif, dan transparan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan loyalitas karyawan

Di tengah perkembangan manajemen sumber daya manusia saat ini, penerapan *Artificial Intelligence* menghadirkan tantangan tersendiri karena sering kali bertentangan dengan prinsip etika organisasi. Dimensi etika memiliki posisi sentral karena turut memengaruhi keabsahan setiap keputusan yang diambil sekaligus menjaga keberlanjutan kinerja organisasi (Kurniawati et al., 2026). AI sering dimanfaatkan untuk mengelola data karyawan, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengatur pelatihan, serta membantu pengambilan keputusan berbasis data faktual (Aprilinda et al., 2025). Namun, implementasi tersebut tidak jarang menyimpang dari nilai-nilai etis yang seharusnya dijunjung tinggi dalam organisasi. Hal ini terlihat dari kecenderungan manajer yang cenderung mengutamakan kecepatan dan efisiensi proses kerja, sehingga aspek kemanusiaan terabaikan dan memunculkan berbagai penyimpangan etika dalam MSDM dalam bentuk sebagai berikut.

1. Ketidakadilan akibat distorsi algoritma

Salah satu tantangan etis yang paling krusial dalam pemanfaatan AI, terlebih dalam pengambilan keputusan bisnis adalah munculnya ketidakadilan akibat distorsi algoritmik. Sistem ini akan menyerap dan melanjutkan pola-pola praktik SDM di masa lalu yang cenderung diskriminatif, seperti dominasi kelompok tertentu dalam posisi kepemimpinan atau kecenderungan mengutamakan latar belakang pendidikan yang eksklusif, sehingga tanpa disadari dapat meperkuat pola diskriminasi yang sudah ada. Hal ini tampak, misalnya dalam

kecenderungan sistem untuk lebih menguntungkan individu yang memiliki kemiripan dengan pengambil keputusan atau dalam penilaian yang dipengaruhi prasangka terhadap latar belakang sosial, misalnya ras, usia, gender, atau karakteristik tertentu. Kondisi ini umumnya dipicu oleh kualitas data yang tidak representatif, kesalahan dalam pemodelan algoritma, serta sistem umpan balik yang kurang memadai. Akibatnya keputusan yang dihasilkan berisiko diskriminatif, merugikan kelompok tertentu serta menurunkan tingkat kepercayaan publik dan reputasi organisasi (Triono & Wijaya, 2025). Pada dasarnya, perilaku AI tersebut merupakan refleksi dari bias manusia yang tertanam dalam data, sehingga persoalannya tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga menyangkut aspek tata kelola organisasi (Insirat et al., 2025).

2. Ketidakjelasan sumber

Persoalan etika lain dari penggunaan AI ini adalah rendahnya tingkat keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Kekhawatiran baru muncul seiring dengan kemampuan AI dalam mengambil alih proses pengambilan keputusan secara otomatis. Kondisi ini memunculkan diskursus etis mengenai bagaimana nilai-nilai moral dapat diintegrasikan ke dalam sistem algoritmik, serta sejauh mana peran manusia masih diperlukan sebagai pengendali dalam keputusan-keputusan tertentu, terutama yang berkaitan langsung dengan individu, seperti dalam konteks manajemen sumber daya manusia (Bar-Gil, et al., 2024). Banyak sistem AI yang bekerja layaknya mekanisme tertutup yang sulit ditelusuri alur logikanya, sehingga alasan di balik suatu keputusan tidak mudah dipahami. Kondisi ini memunculkan dilema terkait siapa yang harus bertanggung jawab terutama ketika keputusan tersebut membawa dampak signifikan bagi individu

maupun masyarakat luas. Pihak manajemen perlu menghadirkan sistem yang mampu menjelaskan dasar pertimbangan dari setiap keputusan yang dihasilkan AI. Transparansi semacam ini menjadi kunci untuk memastikan adanya akuntabilitas dan berperan penting dalam membangun kepercayaan para pemangku kepentingan ((Insirat et al., 2025).

3. Permasalahan Privasi Data

Isu perlindungan privasi dan keamanan data menjadi tantangan etis yang semakin kompleks dalam penerapan AI, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan sistem AI untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengolah data dalam jumlah besar, termasuk informasi pribadi dan sensitif milik karyawan yang berpotensi disalahgunakan apabila tidak dikelola dengan baik. Penggunaan teknologi seperti pemantauan kinerja berbasis AI bahkan dapat merekam perilaku individu secara detail, sehingga memunculkan persoalan terkait persetujuan, hak atas data, hingga risiko pengawasan yang berlebihan. Di sisi lain, dalam era digital saat ini, data privasi telah menjadi aset bernilai tinggi, sehingga penggunaannya harus dilakukan secara sah, etis, dan bertanggung jawab. Sehingga adanya penggunaan AI yang mengakses informasi ini menjadi risiko nyata yang memerlukan kebijakan lebih lanjut (Triono & Wijaya, 2025).

4. Kurangnya Kepercayaan dan Fleksibilitas

Penolakan terhadap penerapan AI dalam manajemen sumber daya manusia tidak jarang muncul, baik dari kalangan karyawan maupun praktisi SDM itu sendiri. Sikap ini umumnya dipicu oleh kekhawatiran terkait perlindungan data pribadi, ancaman tergantikannya peran manusia oleh teknologi, serta keraguan terhadap keadilan dan keterbukaan proses algoritmik. Oleh karena itu, upaya membangun kepercayaan tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan transparansi komunikasi, edukasi yang memadai mengenai fungsi serta keterbatasan AI, serta pembuktian konkret atas manfaat yang dihasilkan.

Di sisi lain, keterbatasan AI juga terlihat dalam kemampuannya memahami kompleksitas manusia. Meskipun unggul dalam mengolah data yang bersifat terstruktur, sistem ini sering kali tidak mampu menangkap aspek kontekstual seperti emosi, relasi sosial, maupun dinamika interpersonal yang bersifat subtil. Akibatnya, keputusan yang dihasilkan cenderung bersifat kaku dan terlepas dari konteks, karena hanya didasarkan pada data kuantitatif tanpa mempertimbangkan dimensi kemanusiaan yang lebih luas. Kondisi ini berpotensi menurunkan fleksibilitas organisasi dalam merespons situasi yang unik atau tidak terduga, situasi yang justru lebih mudah ditangani oleh pertimbangan manusia.

Penggunaan AI dalam MSDM menghadirkan dilema strategis antara efisiensi dan risiko dehumanisasi. Di satu sisi, AI mampu meningkatkan produktivitas, menghemat waktu, dan menekan biaya sehingga organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal. Namun di sisi lain, muncul berbagai isu etis seperti potensi bias, pelanggaran privasi, kurangnya transparansi, serta berkurangnya peran manusia dalam proses pengambilan keputusan. Jika organisasi terlalu berfokus pada efisiensi, hal ini dapat menurunkan kepercayaan karyawan, merusak reputasi, serta menimbulkan implikasi hukum dan sosial. (Triono & Wijaya, 2025).

Meskipun demikian, penggunaan AI tidak dapat dihindari karena manfaat efisiensinya yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan koridor etika yang jelas agar pemanfaatannya tetap sejalan dengan nilai kemanusiaan. Terdapat sejumlah langkah strategis yang perlu diperhatikan. Pertama, organisasi harus memastikan bahwa seluruh penggunaan AI dalam proses SDM berlandaskan pada prinsip-prinsip etika yang komprehensif, sehingga setiap keputusan yang dihasilkan tetap mencerminkan nilai keadilan dan tanggung jawab. Kedua, penting untuk menjaga keseimbangan antara peran teknologi dan manusia, di mana AI berfungsi sebagai

alat pendukung berbasis data, sementara keputusan strategis tetap berada di bawah kendali manusia. Selanjutnya, aspek transparansi menjadi kunci dalam membangun kepercayaan, sehingga organisasi perlu secara terbuka menjelaskan kepada karyawan mengenai cara kerja sistem AI serta dasar pertimbangan di balik setiap keputusan yang dihasilkan. Terakhir, peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga tidak kalah penting, khususnya melalui pelatihan yang berfokus pada etika AI. Dengan demikian, para praktisi SDM tidak hanya mampu memanfaatkan teknologi secara efektif, tetapi juga tetap menjaga nilai-nilai etis dalam setiap implementasinya (Aprilinda et al., 2025).

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan MSDM di era saat ini tidak bisa dipisahkan dari teknologi kecerdasan buatan. Perlu adanya keterpaduan antara sistem teknologi, kualitas manusia, dan arah strategis organisasi. Penerapan AI yang tidak diiringi dengan penguatan budaya inovasi serta kesadaran etika digital berpotensi menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti resistensi internal, penolakan dari karyawan, hingga menurunnya tingkat kepercayaan. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengintegrasikan pemanfaatan AI dengan pengembangan kompetensi SDM, kepemimpinan yang visioner, dan kebijakan yang berorientasi pada nilai kemanusiaan cenderung memiliki daya saing yang lebih berkelanjutan (Kaswanti & Veri, 2026).

Simpulan

Penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pengambilan keputusan berbasis data, sehingga mendukung efektivitas kinerja organisasi. Namun, penggunaan AI juga menimbulkan risiko dehumanisasi, seperti berkurangnya peran human touch, bias algoritma, rendahnya transparansi, serta potensi pelanggaran privasi yang dapat melemahkan nilai kemanusiaan dan hubungan kerja. Oleh karena itu, implementasi AI perlu diimbangi dengan prinsip etika organisasi melalui pendekatan *human-in-the-loop*, agar teknologi tetap berfungsi sebagai pendukung, bukan pengganti peran manusia. Penelitian ini

berkontribusi dengan menawarkan kerangka integratif yang menghubungkan efisiensi dan etika dalam penggunaan AI pada MSDM, serta memberikan dasar konseptual bagi organisasi untuk mengelola AI secara adil, etis, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Aprilinda, T., Nisah, S., Saskia, & Fikri, M. (2025). AI Ethics dan Pengambilan Keputusan Etis dalam HR Tech. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 04(01), 2114–2115. <https://ojs.smkmerahputih.com/>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI Decision Making with Dignity? Contrasting Workers' Justice Perceptions of Human and AI Decision Making in a Human Resource Management Context. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 857–875. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8>
- de Ruiter, A. (2023). Failing to see what matters most: Towards a better understanding of dehumanisation. *Contemporary Political Theory*, 22(2), 165–186. <https://doi.org/10.1057/s41296-022-00569-2>
- Ernawati, Suherman, Sumiyanto, Nohar, A. R. B., Mujiarto, & Saputra, F. (2025). Penerapan Digital HR dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Efisiensi Kinerja Pegawai. *Jurnal Analisis Dan Manajemen Strategi*, 6(3), 46–67.
- Girasa, R. (2025). Artificial Intelligence as a Disruptive Technology. *Artificial Intelligence as a Disruptive Technology*. <https://doi.org/10.1007/978-3-032-02827-3>
- Herawati, N., Mulyani, A. S., & Ranteallo, A. T. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Implementasi, dan Tantangan di Era Digital. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5).
- Infitharina, E., Prasetyo, F. H., & Nugroho, D. P. (2023). Kecerdasan Buatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Menilai Dampak pada Proses Perekrutan dan Seleksi. *JAMHI: Jurnal Akuntansi Manajemen Hukum Informatika*, 1(1), 62–69.
- Insirat, M. N., Syahfir, H. A., Usman, A., & Mediaty. (2025). Analisis Dampak Implementasi AI Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial Terhadap Etika Bisnis dan Keberlanjutan Organisasi: A Systematic Literature Review. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(1), 18–19. <https://owner.polgan.ac.id/>
- Iskandar. (2024). Mengintegrasikan Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Buatan dalam Praktik-Praktik Manajemen Iskandar Universitas Kutai Kartanegara Jl. Gunung Kombeng No. 27 Tenggarong, Kutai Kartanegara, Indonesia Praktek-praktek penerapan kece. *JEMI*, 24(2), 110–114.
- Kaswanti, F., & Veri, J. (2026). Strategi Inovasi SDM Berbasis Teknologi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi di Era Artificial Intelligence. *Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)*, 5(1), 338. <https://rcf-indonesia.org/jurnal/>

- Ketut Witara. (2025). Pengaruh Implementasi Artificial Intelligence dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dan Produktivitas: Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 3(4), 122-141. <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JRIME/article/view/3550>
- Kurniawati, E., Asiyah, D., Awalya, A., Septyanti, E. C., Isrofin, B., & Sutarto, J. (2026). Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Implikasi Etis, Strategis, dan Kinerja Organisasi. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9609-9615. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4747>
- Mubarok, R., Fauzi, M. A. N., Yunita, I., Machrus, A., & Hadi, M. S. Al. (2025). *Peradaban Baru Dengan Artificial Intelligence: Pemikiran Dan Riset Mengenai Kecerdasan Buatan (AI) Dalam Konteks Yang Luas Mulai Dari Aplikasi Praktis Hingga Tantangan Etis* (Lukmansyah, Ed.). PT. Adab Indonesia.
- Munawir, A., Manarfa, L. O. M. R. A. U., Intizhami, N. S., Rafrin, M., Nuranti, E. Q., Dalimarta, F. F., Wahab, lis H. A., Puspitafuri, C., Mahmud, L. O., & Ikhsan, N. (2024). *Artificial Intelligence: A Comprehensive Guide to Modern AI*. PT. Kamiya Jaya Aquatic.
- Nihayatus Sholihah, & Ari Abi Aufa. (2025). Humanisasi Teknologi dalam Pendidikan: Analisis Filsafat Terhadap Ancaman Dehumanisasi di Era Pembelajaran Digital Berbasis AI. *Hikmah: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 2(4), 107-118. <https://doi.org/10.61132/hikmah.v2i4.1453>
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Peran Artificial Intelligence dalam Rekrutmen dan Seleksi: Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi dalam MSDM. *Sci-Tech Journal*, 3(1), 45-59. <https://doi.org/10.56709/stj.v3i1.320>
- Pabubung, M. R. (2023). Era Kecerdasan Buatan dan Dampak terhadap Martabat Manusia dalam Kajian Etis. *Jurnal Filsafat Indonesia*, 6(1), 66-74. <https://doi.org/10.23887/jfi.v6i1.49293>
- Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Sulasmi, Ed.). UMSU Press.
- Sulistiarini, I., & Anshori, M. I. (2024). Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN). *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 5(2), 2723-8121. <https://journal.cattleyadf.org/index.php/Jasmien/index>

- Triono, T. A., & Wijaya, E. F. A. (2025). Kecerdasan Buatan dalam Manajemen SDM: Peluang, Etika, dan Masa Depan. *Journal of Society Bridge*, 3(2), 84–94. <https://doi.org/10.59012/jsb.v3i2.82>
- Wasiman, Husein, A. E., Natalia, E. Y., & Saputra, A. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Model, dan Strategi Pengembangan SDM*. CV. Batam Publisher.
- Widyarini, L. E., Sukmara, A. R., & Apri, B. (2026). Implementasi Artificial Intelligence dalam Rekrutmen Sumber Daya Manusia: Efisiensi Proses Seleksi dan Tantangan Etika dalam Pengambilan Keputusan. *Journal of Management Review*, 10(1). <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Wijaya, M. (2020). Media Informatika Vol.19 No.2 (2020) 51. *Media Informatika*, 19(2), 51–60. <https://media.neliti.com>
- Witara, K. (2025). Pengaruh Implementasi Artificial Intelligence dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dan Produktivitas: Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 3(4), 122–141. <https://doi.org/10.54066/jrime.v3i4.3550>
- Xanderina, M., Nafil, A. A., & Jatmiko, F. (2024). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi Negeri Era Digitalisasi Dengan Kecerdasan Buatan. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 8(4), 4451–4456. <https://doi.org/10.36040/jati.v8i4.9952>