

MAKALAH
MANAJEMEN SDM DAN TRANSFORMASI

DIGITAL RECRUITMENT AND SELECTION
STUDI KASUS PT UNILEVER



Disusun oleh:
Kelompok 2

Amelinda Gustia 2565190015
Ami Suryani 2565190016

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA "YAI"

2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya makalah berjudul "Digital Recruitment and Selection" studi kasus pada PT Unilever yang mencakup kekuatan, kelemahan, dan pemecahan masalah dari digital rekrutmen dan seleksi. Makalah ini disusun untuk memenuhi tugas mata kuliah Manajemen SDM dan Transformasi.

Makalah ini membahas bagaimana PT Unilever memanfaatkan teknologi digital dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) dalam proses rekrutmen dan seleksi, dengan landasan teori yang relevan serta didukung artikel jurnal ilmiah. Pembahasan mencakup kekuatan dan kelemahan pendekatan tersebut, kemudian ditutup dengan alternatif pemecahan masalah yang dikaitkan dengan teori.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, 4 Oktober 2026

Kelompok 2

DAFTAR ISI

<i>BAB I</i>	1
<i>PENDAHULUAN</i>	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penulisan	2
1.4 Manfaat Penulisan	2
1.5 Metode dan Batasan Penulisan	2
<i>BAB II</i>	4
<i>LANDASAN TEORI</i>	4
2.1 Rekrutmen dan Seleksi	4
2.2 Digital Recruitment dan AI-Enabled Recruiting	4
2.3 Resource-Based View (RBV)	4
2.4 Technology Acceptance Model (TAM)	5
2.5 Teori Keadilan Organisasi dalam Seleksi (Organizational Justice)	5
2.6 Ringkasan Artikel Jurnal dan Kajian yang Relevan	5
<i>BAB III</i>	7
<i>PEMBAHASAN</i>	7
3.1 Latar Belakang Penerapan di Unilever	7
3.2 Alur Digital Recruitment and Selection	7
3.3 Hasil yang Dilaporkan berdasarkan studi kasus dan literatur	8
3.4 Penerapan di Unilever Indonesia	9
3.5 Kekuatan Digital Recruitment and Selection	10
3.6 Kelemahan Digital Recruitment and Selection	11
3.7 Pemecahan Masalah dan Kaitannya dengan Teori	13
3.8 Digital vs Konvensional Recruitment & Selection	16
3.9. Sintesis: Model Hibrida sebagai Pilihan yang Paling Layak	22
<i>BAB IV</i>	24
<i>PENUTUP</i>	24
4.1 Kesimpulan	24
4.2 Saran	24
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>	26

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia, terutama pada fungsi rekrutmen dan seleksi. Menurut Black dan van Esch (2020) bahwa sistem rekrutmen berbasis AI telah bergeser dari sekadar "menarik untuk dibicarakan" menjadi "perlu digunakan". Hal ini disebabkan karena keunggulan bersaing bagi perusahaan saat ini bertumpu pada aset tidak berwujud (*intangible*) sehingga sumber daya manusia menjadi semakin penting, sementara digitalisasi menempatkan perekrutan digital di pusat strategi bisnis.

Unilever merupakan salah satu perusahaan multinasional yang sering dijadikan contoh dan *best practice* beberapa perusahaan dalam penerapan *digital recruitment and selection*. Dilansir dari Bernard Mark Official Website, bahwa Unilever memanfaatkan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* untuk efisiensi operasional skala besar, khususnya pada proses rekrutmen dan pelatihan ribuan karyawannya di seluruh dunia. Unilever juga bekerja sama dengan penyedia teknologi seperti Pymetrics dan HireVue sejak 2016 untuk membangun sistem rekrutmen, seleksi, dan *onboarding* yang didukung AI (Hu, 2023). Model ini tidak hanya digunakan di kantor pusat Unilever. *The Wall Street Journal* melaporkan bahwa Unilever menggunakan program rekrutmen digital tersebut ke berbagai negara untuk posisi pemula, dari Brasil hingga Indonesia. Di Indonesia, pendaftaran lowongan Unilever Indonesia dilakukan secara daring melalui laman karier resmi perusahaan dan didukung oleh sebuah kajian tentang manajemen SDM Unilever Indonesia yang mencatat pemanfaatan *Human Resource Information System* (HRIS) untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan SDM. Laman resmi program *Unilever Future Leaders Programme* (UFLP) Indonesia memuat enam langkah seleksi, dari pendaftaran daring hingga pemeriksaan kesehatan, dengan beberapa tahap akhir yang masih dilakukan secara langsung.

Meski menjanjikan efisiensi, rekrutmen digital tidak lepas dari persoalan. Seperti yang disampaikan dalam studi kasus The Case Centre yang melaporkan bahwa penerapan proses digital ini memangkas waktu rekrutmen sekitar 75%, meningkatkan keberagaman kandidat yang direkrut, dan menghemat biaya lebih dari GBP 1 juta (The

Case Centre, 2024). Namun literatur akademik juga mengingatkan adanya risiko, antara lain bias algoritmik, kurangnya transparansi, dan persepsi ketidakadilan dari pelamar (Raghavan et al., 2020; Tambe et al., 2019).

1.2 Rumusan Masalah

1. Teori apa saja yang relevan untuk menjelaskan *digital recruitment and selection*?
2. Bagaimana penerapan *digital recruitment and selection* di Unilever?
3. Apa kekuatan dan kelemahan *digital recruitment and selection* di Unilever?
4. Bagaimana pemecahan masalah atas kelemahan tersebut berdasarkan teori yang relevan?
5. Mana yang lebih layak digunakan dalam rekrutmen dan seleksi: digital, konvensional, atau hibrida?

1.3 Tujuan Penulisan

1. Menguraikan teori yang relevan dengan *digital recruitment and selection*.
2. Mendeskripsikan penerapan *digital recruitment and selection* di Unilever berdasarkan artikel jurnal dan studi kasus.
3. Menganalisis kekuatan dan kelemahannya.
4. Merumuskan pemecahan masalah yang dikaitkan dengan teori.
5. Menyimpulkan model yang paling layak digunakan: digital, konvensional, atau hibrida

1.4 Manfaat Penulisan

Secara akademik, makalah ini dapat memberikan pemahaman yang lebih tentang penerapan teori Manajemen SDM pada praktik rekrutmen digital. Secara praktis, makalah ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi praktisi SDM dalam merancang proses rekrutmen dan seleksi digital yang efektif, efisien dan adil.

1.5 Metode dan Batasan Penulisan

Makalah ini disusun dengan metode studi pustaka dan analisis studi kasus. Sumber yang digunakan meliputi artikel jurnal internasional dan nasional, prosiding, studi kasus, literatur website serta peraturan perundang-undangan. Sebagian besar

literatur membahas praktik Unilever secara global. Oleh karena itu, uraian dalam makalah ini diposisikan sebagai gambaran kerangka kerja yang relevan bagi PT Unilever, dan rincian pelaksanaan di Indonesia dapat berbeda.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah tahap awal untuk menarik calon pelamar yang potensial, sedangkan seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi (Hu, 2023). Keduanya saling berkaitan dimana kualitas rekrutmen menentukan kualitas kumpulan kandidat, dan kualitas seleksi menentukan siapa yang akhirnya bergabung. Kesalahan pada salah satu tahap akan berdampak pada produktivitas, biaya pergantian karyawan, dan budaya organisasi.

2.2 Digital Recruitment dan AI-Enabled Recruiting

Digital recruitment adalah pemanfaatan teknologi digital seperti situs karir, media sosial, dan platform profesional untuk menarik dan menjaring kandidat. Ketika teknologi tersebut dilengkapi AI, misalnya untuk menyaring profil, menilai melalui permainan, atau menganalisis wawancara video, proses ini disebut *AI-enabled recruiting* (Black & van Esch, 2020). Black dan van Esch (2020) juga menyebut tiga dorongan utamanya yaitu meningkatnya peran sumber daya manusia, pergeseran perekrutan ke ranah digital, dan sistem ini menawarkan efisiensi tinggi, sehingga manajer yang lambat mengadopsinya berisiko tertinggal dari kompetitor. Di sisi lain, Tambe et al. (2019) menegaskan adanya jarak antara janji dan kenyataan AI dalam Manajemen SDM. Mereka mengidentifikasi empat tantangan antara lain kompleksitas fenomena SDM, keterbatasan data yang kecil, pertanyaan akuntabilitas terkait keadilan serta batasan etika dan hukum, dan kemungkinan reaksi negatif karyawan terhadap keputusan berbasis algoritma.

2.3 Resource-Based View (RBV)

Barney (1991) berpendapat bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan berasal dari sumber daya perusahaan yang memenuhi empat indikator yaitu bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*), atau sering disingkat VRIN. Dalam konteks rekrutmen, talenta berkualitas adalah sumber daya strategis, dan kemampuan organisasi menarik serta memilihnya dapat menjadi kapabilitas yang membedakan perusahaan. Namun,

teknologi rekrutmen yang dibeli dari vendor yang sama dapat dengan mudah digunakan pesaing sehingga keunggulan tidak otomatis bertahan.

2.4 Technology Acceptance Model (TAM)

Davis (1989) mengemukakan bahwa penerimaan pengguna terhadap teknologi informasi ditentukan terutama oleh dua persepsi, yaitu *perceived usefulness* (persepsi manfaat) dan *perceived ease of use* (persepsi kemudahan penggunaan). TAM menjadi relevan karena keberhasilan rekrutmen digital bergantung pada penerimaan dua kelompok pengguna yaitu pelamar yang harus mengerjakan permainan dan wawancara video, serta recruiter dan manajer yang memakai hasil analisis sebagai dasar keputusan.

2.5 Teori Keadilan Organisasi dalam Seleksi (Organizational Justice)

Gilliland (1993) mengembangkan model reaksi pelamar terhadap sistem seleksi dari perspektif keadilan organisasi. Model ini membedakan keadilan prosedural (kewajaran proses seleksi) dan keadilan distributif (kewajaran hasil keputusan), dengan sepuluh aturan keadilan prosedural. Aturan tersebut dikelompokkan menjadi karakteristik formal artinya relevansi dengan pekerjaan, kesempatan menunjukkan kemampuan, kesempatan peninjauan ulang, dan konsistensi pelaksanaan, penjelasan yaitu adanya umpan balik, informasi tentang seleksi, dan kejujuran, serta perlakuan interpersonal yang mencakup efektivitas interpersonal, komunikasi dua arah, dan kepantasan pertanyaan. Persepsi keadilan mempengaruhi sikap pelamar terhadap organisasi, niat untuk melamar kembali, dan reputasi perusahaan. Teori ini menjadi alat utama untuk menilai sisi kemanusiaan proses seleksi digital.

2.6 Ringkasan Artikel Jurnal dan Kajian yang Relevan

Tabel 1 merangkum artikel jurnal dan kajian yang menjadi rujukan utama makalah ini.

Tabel 1. Artikel jurnal dan kajian yang relevan

No	Penulis dan tahun	Fokus dan temuan pokok
1	Black & van Esch (2020), <i>Business Horizons</i>	Menjelaskan mengapa AI-enabled recruiting kini menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi manajer.

No	Penulis dan tahun	Fokus dan temuan pokok
2	Tambe, Cappelli, & Yakubovich (2019), <i>California Management Review</i>	Empat tantangan AI dalam SDM dan tiga prinsip penanganannya yaitu penalaran kausal, eksperimen, dan kontribusi karyawan.
3	Raghavan et al. (2020), <i>ACM FAT</i>	Mengevaluasi klaim dan praktik vendor asesmen algoritmik dalam mendeteksi dan mengurangi bias.
4	Hu (2023), <i>Highlights in Business, Economics and Management</i>	Analisis kasus praktik rekrutmen dan seleksi berbasis AI di Unilever bersama Pymetrics dan HireVue.
5	Utama, Rizki, Suprakto, & Puspitarini (2025), <i>Scientific Journal of Reflection</i>	Analisis kecepatan, efisiensi waktu, objektivitas, dan risiko kualitas AI dalam rekrutmen, contoh Unilever.
7	Artikel jurnal pada ejournal.upi.edu	Perbandingan rekrutmen berbasis AI dan konvensional terhadap daya tarik PT Unilever bagi mahasiswa FEB Universitas Negeri Padang.
8	Peat (2026)	Membahas dilema etika rekrutmen AI Unilever seperti adanya bias, privasi, dan efisiensi.
9	The Case Centre (studi kasus)	Transformasi seleksi awal Unilever melalui proses digital end-to-end berbasis AI.

Dari kajian tersebut tampak dua fokus utama. Fokus pertama menekankan pada manfaat efisiensi dan jangkauan (Black & van Esch, 2020; Hu, 2023; Utama et al., 2025). Fokus kedua menekankan perlunya akuntabilitas, transparansi, dan keadilan (Tambe et al., 2019; Raghavan et al., 2020). Makalah ini menggabungkan keduanya agar analisis menjadi seimbang.

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Latar Belakang Penerapan di Unilever

Unilever menghadapi tantangan khas perusahaan global yaitu jumlah pelamar yang sangat besar, kebutuhan merekrut talenta muda yang melek digital, dan tuntutan menekan waktu serta biaya perekrutan. Studi kasus The Case Centre menyebutkan bahwa Unilever menyasar talenta generasi milenial dan menggandeng vendor AI seperti Pymetrics, Amberjack, dan HireVue untuk merancang strategi rekrutmen digital (The Case Centre, 2024).

Sementara Bernard Mark Official Website memaparkan bahwa Unilever memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) untuk mengotomatisasi proses rekrutmen dan mendampingi adaptasi ribuan karyawannya di seluruh dunia. Dalam proses seleksi, AI menganalisis permainan uji logika dan wawancara video pelamar, yang berhasil menghemat hingga 70.000 jam kerja HR sekaligus memberikan laporan umpan balik otomatis bagi setiap pendaftar. Bagi karyawan yang diterima, Unilever menyediakan **Unabot** atau asisten virtual berbasis AI yang menjawab berbagai pertanyaan internal secara *real-time* sesuai lokasi dan tingkat jabatan pengguna. Kajian dari Hu (2023) mencatat bahwa proyek rekrutmen berbasis AI ini dimulai pada Juni 2016. Strategi rekrutmennya memanfaatkan media sosial seperti LinkedIn dan permainan, sedangkan keputusan seleksinya bertumpu pada permainan dan wawancara video.

3.2 Alur Digital Recruitment and Selection

Berdasarkan The Case Centre (2024), Hu (2023), dan Integrity Indonesia (2018), alur proses di Unilever dapat diringkas pada Tabel 2.

Tabel 2. Tahapan digital recruitment and selection di Unilever

No	Tahap	Uraian	Teknologi/pihak
1	Rekrutmen dan pendaftaran	Unilever menarik kandidat melalui kanal digital termasuk media sosial profesional. Pelamar mengisi profil secara daring tanpa harus mengirim CV konvensional.	Platform daring, LinkedIn

No	Tahap	Uraian	Teknologi/pihak
2	Asesmen berbasis permainan	Pelamar memainkan permainan berbasis neurosains yang mengukur atribut kognitif, emosional, dan sosial. Hasilnya dibandingkan dengan profil karyawan yang berhasil.	Pymetrics (di beberapa wilayah memakai permainan HireVue)
3	Wawancara video digital	Pelamar merekam jawaban atas pertanyaan yang ditetapkan. Jawaban dianalisis dengan teknologi pemrosesan bahasa alami untuk menilai kecocokan dengan kompetensi peran.	HireVue
4	Discovery Centre	Kandidat yang lolos mengikuti penilaian akhir yang melibatkan penilai manusia dan manajer. Pada tahap inilah keputusan akhir diambil.	Penilai Unilever (manusia)

Hu (2023) menegaskan bahwa Unilever tidak berniat mengotomatisasi seluruh proses dengan mesin. Pelamar tetap perlu mengikuti tahap akhir bersama manusia. Hal ini menunjukkan model *hybrid*, yaitu AI untuk penyaringan awal dan manusia untuk keputusan akhir.

3.3 Hasil yang Dilaporkan berdasarkan studi kasus dan literatur

1. Waktu rekrutmen turun sekitar 75%, dari kira-kira empat bulan menjadi empat minggu (The Case Centre, 2024).
2. Penghematan biaya dilaporkan melebihi GBP 1 juta, dan keberagaman kandidat meningkat (The Case Centre, 2024).
3. Penghematan lebih dari 50.000 jam kerja administratif disebutkan dalam kajian jurnal Utama et al. (2025).
4. Studi kasus SAGE mencatat bahwa hingga 2022 separuh kandidat yang diterima Unilever berasal dari sistem rekrutmen berbasis AI.
5. Pada studi terhadap mahasiswa FEB Universitas Negeri Padang, kelompok yang dikenai rekrutmen berbasis AI memiliki rata-rata daya tarik PT Unilever yang lebih tinggi. Namun, rekrutmen konvensional justru memiliki pengaruh

yang lebih kuat dalam menjelaskan daya tarik perusahaan (artikel pada ejournal.upi.edu).

3.4 Penerapan di Unilever Indonesia

Laman resmi Unilever Indonesia menjabarkan proses seleksi *Unilever Future Leaders Programme* (UFLP), program *management trainee* berdurasi 36 bulan, dalam enam langkah seperti yang tercantum pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Proses seleksi UFLP Unilever Indonesia

No	Langkah	Sifat	Keterangan
1	Pendaftaran online	Digital	Formulir daring yang dapat diisi dengan profil LinkedIn; pelamar hanya boleh memilih satu fungsi.
2	Online assessment	Digital	Dua tahap: tes kepribadian (<i>portrait</i>) dan tes daring yang menilai unsur kognitif, emosional, dan sosial; kandidat menerima umpan balik personal.
3	Digital interview	Digital	Beberapa pertanyaan dan studi kasus bisnis yang direkam secara mandiri kapan saja dan di mana saja.
4	Assessment center satu hari	Tatap muka	Studi kasus bisnis melalui asesmen kelompok dan individu; media pendidikan menyebutnya tahap <i>offline</i> [30].
5	Board interview	Tatap muka	Pertemuan dengan pimpinan senior tentang pengalaman, motivasi, dan kesesuaian dengan nilai perusahaan.
6	Medical check-up dan penawaran	Konvensional	Pemeriksaan kesehatan sebelum penawaran kerja.

Sumber: laman resmi UFLP Unilever Indonesia; IDN Times

Dengan demikian, tiga langkah pertama sepenuhnya digital, sedangkan tiga langkah berikutnya dilakukan secara langsung atau konvensional. Menurut Deals,

Unilever menggunakan platform Workday untuk rekrutmen. IDN Times mencatat bahwa seleksi UFLP 2026 berlangsung Mei–Agustus 2026 dan peserta bergabung pada 1 Oktober 2026.

Satu hal penting pada laman resmi tersebut menyatakan bahwa Unilever tidak memakai AI sebagai alat penyaring dalam proses rekrutmennya, sehingga hasil wawancara digital ditinjau oleh manusia. Hal ini berbeda dari gambaran global tabel 2 yang melibatkan analisis AI pada wawancara video. Hal ini mencerminkan perbedaan kebijakan antarnegara atau perubahan praktik dari waktu ke waktu. Karena itu, rekrutmen UFLP Unilever Indonesia lebih tepat disebut hibrida dimana prosesnya digital pada tahap awal dan melibatkan penilai manusia pada wawancara digital, bukan berbasis AI. Sumber pendukung lain memperkuat gambaran digital tersebut. *The Wall Street Journal* menyebut Indonesia sebagai salah satu negara tempat program rekrutmen digital Unilever untuk posisi pemula dijalankan. Pendaftaran lowongan Maret 2026 dilakukan daring lewat laman karier resmi. Bella (2025) menemukan bahwa HRIS meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan SDM. Prosiding UNNES menyimpulkan bahwa AI bermanfaat bagi Unilever dan mempersingkat waktu rekrutmen.

3.5 Kekuatan Digital Recruitment and Selection

1. Efisiensi waktu dan biaya

Otomatisasi penyaringan awal memungkinkan recruiter fokus pada kandidat yang paling memenuhi kualifikasi. Pemangkasan waktu dari empat bulan menjadi empat minggu menunjukkan bahwa teknologi mengurangi pekerjaan administratif yang berulang. Dalam kerangka RBV (Barney, 1991), kecepatan merekrut talenta terbaik sebelum pesaing adalah kapabilitas bernilai karena talenta merupakan sumber daya strategis.

2. Skalabilitas untuk volume pelamar besar

Proses digital dapat melayani ratusan ribu pelamar secara bersamaan tanpa menambah jumlah penilai secara proporsional. Black dan van Esch (2020) menilai peningkatan efisiensi inilah yang membuat adopsi menjadi kebutuhan, bukan pilihan.

3. Konsistensi penilaian

Setiap pelamar menjalani permainan dan pertanyaan yang sama dengan kriteria penilaian yang sama. Dari sudut pandang Gilliland (1993), konsistensi

pelaksanaan adalah salah satu aturan keadilan prosedural, sehingga standarisasi digital berpotensi meningkatkan persepsi keadilan apabila kriterianya relevan dengan pekerjaan.

4. Peluang meningkatkan keberagaman dan memperluas jangkauan talenta

Karena seleksi awal tidak bergantung pada nama universitas atau jaringan pribadi, kandidat dari latar belakang yang lebih beragam memiliki kesempatan untuk diproses. The Case Centre (2024) melaporkan peningkatan keberagaman, dan Hu (2023) mengaitkan praktik Unilever dengan isu keberagaman dalam seleksi. Meski demikian, manfaat ini bergantung pada kualitas desain algoritma.

5. Pengalaman kandidat dan citra pemberi kerja bagi generasi digital

Proses yang dapat diakses melalui perangkat teknologi seperti telepon seluler atau laptop sehingga terasa seperti permainan yang sering digunakan oleh generasi muda. Menurut TAM (Davis, 1989), pelamar yang menilai proses itu bermanfaat dan mudah digunakan akan lebih menerima dan menyelesaikannya. Studi pada mahasiswa Universitas Negeri Padang yang menunjukkan daya tarik lebih tinggi pada kelompok rekrutmen AI mendukung argumen ini.

6. Pengambilan keputusan berbasis data

Penggunaan data hasil asesmen yang dicocokkan dengan profil karyawan berprestasi atau sesuai kualifikasi memberi dasar yang lebih terukur daripada penilaian intuitif. Hal ini sesuai dengan arah yang dibahas Black dan van Esch (2020) tentang pemanfaatan data dalam keputusan perekrutan.

3.6 Kelemahan Digital Recruitment and Selection

1. Risiko bias algoritmik dan kurangnya transparansi

Algoritma dilatih dengan data historis sehingga dapat mereproduksi pola yang timpang. Raghavan et al. (2020) menelaah klaim vendor asesmen algoritmik dan menemukan bahwa definisi "bias" serta cara menanganinya berbeda-beda antar vendor, sementara informasi mengenai pengembangan dan validasi sistem tidak selalu terbuka. Bagi perusahaan pengguna seperti Unilever, hal ini berarti klaim keadilan vendor perlu diverifikasi sendiri.

2. Validitas metode penilaian yang dipertanyakan

Tidak semua sinyal yang dianalisis terbukti bermanfaat. Sejumlah sumber melaporkan bahwa pada masa awal, analisis wawancara video mencakup ekspresi wajah dan nada suara (Integrity Indonesia, 2018.). HireVue kemudian mengumumkan pada Januari 2021 bahwa analisis wajah dihentikan setelah kritik publik dan audit independen (The AI Table, n.d.). Peristiwa ini menunjukkan bahwa metode yang tampak canggih bisa jadi tidak valid dan bahwa evaluasi ilmiah berkelanjutan sangat diperlukan.

3. Berkurangnya sentuhan manusia dan persepsi keadilan pelamar

Wawancara video satu arah dan permainan tidak memberi ruang tanya jawab. Menurut Gilliland (1993) komunikasi dua arah, umpan balik, dan penjelasan merupakan aturan keadilan prosedural. Jika tidak terpenuhi, pelamar bisa merasa dinilai. Studi kasus lainnya juga mencatat bahwa wawancara video dapat menyulitkan penilaian kecocokan budaya dan objektivitas dari jarak jauh. Tambe et al. (2019) pun mengingatkan kemungkinan reaksi negatif terhadap keputusan berbasis algoritma. Para ahli dan lembaga riset memperingatkan adanya risiko "diskriminasi tidak adil" serta potensi algoritma yang justru memperkuat bias organisasi yang sudah ada misalnya dominasi ras atau jenis kelamin tertentu ([theguardian.com](https://www.theguardian.com), 2020)

4. Privasi dan keamanan data pribadi

Proses digital mengumpulkan data pelamar dalam jumlah besar, termasuk rekaman video dan hasil perilaku dalam permainan. Di Indonesia, UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi mengatur hak subjek data, kewajiban pengendali dan prosesor data, serta sanksi, dan memasukkan data biometrik sebagai data pribadi yang bersifat spesifik (JDIH Kemenko Infra, 2022) sehingga perusahaan yang memproses data pelamar wajib mematuhi ketentuan ini. Hal ini juga sudah dipaparkan dalam lansiran [theguardian.com](https://www.theguardian.com) terkait kekhawatiran dan penolakan publik bahwa hasil jajak pendapat dari *Royal Society of Arts* (RSA) menunjukkan 60% masyarakat menolak penggunaan AI otomatis dalam rekrutmen dan sistem peradilan pidana

5. Kesenjangan akses dan kesiapan teknologi pelamar

Pelamar dengan akses internet atau perangkat yang terbatas, atau yang kurang terbiasa dengan format permainan dan wawancara rekaman, berisiko tidak bisa

mengikuti kesiapan teknologi digital seleksi ini. Menurut TAM (Davis, 1989), persepsi kemudahan penggunaan mempengaruhi penerimaan. Jika proses dirasa sulit, tingkat penyelesaian dan penerimaan akan turun, dan kandidat berkualitas dapat tersisih bukan karena kompetensi melainkan karena hambatan teknis.

6. Ketergantungan pada vendor dan keunggulan yang mudah ditiru

Karena platform yang sama dijual kepada banyak perusahaan, teknologi itu sendiri tidak langka dan mudah ditiru. Berdasarkan RBV (Barney, 1991), keunggulan yang sulit ditiru justru terletak pada cara organisasi mengintegrasikan teknologi dengan strategi SDM, data internal, dan budaya, bukan pada alat yang bisa dibeli siapa saja. Ketergantungan berlebih pada vendor juga menimbulkan risiko biaya dan kendali atas algoritma.

7. Kompleksitas pekerjaan dan keterbatasan data

Tambe et al. (2019) menunjukkan bahwa "karyawan yang baik" sulit didefinisikan dan diukur, sedangkan data kinerja untuk melatih model sering terbatas. Akibatnya, model prediksi dapat menyederhanakan realitas dan mengabaikan potensi kandidat yang tidak sesuai pola historis.

3.7 Pemecahan Masalah dan Kaitannya dengan Teori

Berdasarkan kelemahan di atas, berikut solusi yang diusulkan beserta teori yang mendasarinya.

Tabel 4. Pemecahan masalah berdasarkan teori

No	Masalah	Solusi yang diusulkan	Dasar teori
1	Bias algoritmik dan kurang transparan	1. Audit bias independen secara berkala 2. monitoring dampak merugikan (<i>adverse impact</i>) per kelompok demografis 3. wajibkan vendor membuka dokumentasi validasi 4. tetapkan kriteria penilaian yang terdokumentasi.	Raghavan et al. (2020); Gilliland (1993): konsistensi dan relevansi dengan pekerjaan

No	Masalah	Solusi yang diusulkan	Dasar teori
2	Validitas metode penilaian	1. Hanya gunakan sinyal yang terbukti relevan dengan kinerja 2. lakukan studi validasi internal 3. hentikan fitur yang tidak terbukti, sebagaimana langkah HireVue pada 2021.	Tambe et al. (2019): penalaran kausal dan eksperimen
3	Kurang sentuhan manusia dan persepsi keadilan	1. Pertahankan model <i>hybrid</i> dengan keputusan akhir oleh manusia 2. berikan umpan balik kepada pelamar 3. jelaskan tahapan dan alasan penilaian 4. sediakan kanal tanya jawab 5. berikan peluang peninjauan ulang.	Gilliland (1993): umpan balik, informasi seleksi, komunikasi dua arah, peninjauan ulang
4	Privasi dan keamanan data	1. Minta persetujuan eksplisit 2. batasi data pada yang diperlukan 3. tetapkan masa simpan dan penghapusan data 4. amankan data dengan kontrol akses 5. patuhi UU PDP dan atur tanggung jawab vendor dalam kontrak.	UU No. 27 Tahun 2022; Gilliland (1993): kejujuran dan kepantasan pertanyaan

No	Masalah	Solusi yang diusulkan	Dasar teori
5	Kesenjangan akses dan kesiapan teknologi	1. Rancang antarmuka ramah ponsel dan ringan data 2. sediakan latihan dan panduan 3. tawarkan jalur alternatif atau akomodasi bagi pelamar yang terkendala 4. ukur tingkat penyelesaian per kelompok.	Davis (1989): persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat
6	Ketergantungan vendor dan keunggulan mudah ditiru	1. Bangun tim analitik talenta internal 2. kelola data seleksi dan hasil kinerja milik sendiri 3. integrasikan teknologi dengan employer branding dan program pengembangan 4. tinjau kontrak vendor secara berkala.	Barney (1991): VRIN dan kapabilitas organisasi
7	Kompleksitas pekerjaan dan keterbatasan data	1. Libatkan manajer lini dalam merumuskan kompetensi 2. Uji algoritma secara eksperimen 3. Kombinasikan hasil algoritma dengan penilaian manusia, seperti Discovery Centre 4. Perbarui model memakai data kinerja terkini.	Tambe et al. (2019): kompleksitas, data kecil, kontribusi karyawan

Kerangka implementasi bertahap

Agar solusi dapat dijalankan, penulis mengusulkan tiga tahap. Pertama, jangka pendek yaitu menyusun kebijakan transparansi kandidat, persetujuan data, dan mekanisme umpan balik. Kedua, jangka menengah yaitu melakukan audit bias dan studi validasi berkala serta memperbaiki pengalaman pengguna agar lebih inklusif. Ketiga jangka panjang yaitu membangun kapabilitas analitik internal dan mengintegrasikan data rekrutmen dengan data kinerja agar sistem terus belajar dan

menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru. Seluruh tahap memegang prinsip bahwa AI membantu keputusan, sedangkan tanggung jawab akhir tetap berada pada manusia.

3.8 Digital vs Konvensional Recruitment & Selection

Subbab ini membandingkan rekrutmen digital dan konvensional untuk menentukan model terbaik. Karena versi digital sudah dibahas sebelumnya, bagian ini berfokus pada versi konvensional dan perbandingan keduanya.

1. Pengertian dan Bentuk Rekrutmen Konvensional

Rekrutmen konvensional mengandalkan proses manual dan tatap muka (seperti iklan cetak, *job fair*, berkas fisik, dan wawancara langsung) dengan peran manusia yang dominan dari awal hingga akhir. Sebaliknya, rekrutmen digital menyerahkan penyaringan awal kepada teknologi. Unilever memadukan kedua metode ini. Teknologi digunakan di awal, sedangkan metode konvensional seperti *assessment center*, wawancara, dan tes kesehatan tetap dipakai di tahap-tahap akhir

2. Kelebihan Rekrutmen Konvensional

1) Interaksi dua arah dan penilaian yang lebih kaya

Pertemuan langsung memberikan keunggulan berupa komunikasi dua arah, pemahaman konteks, dan penilaian interaksi secara langsung yang sulit dicapai melalui media satu arah seperti rekam video atau gim. Hal ini memenuhi aturan keadilan prosedural terkait perlakuan interpersonal menurut teori Gilliland (1993), sehingga menjadi alasan utama Unilever tetap mempertahankan penilai manusia pada tahap akhir rekrutmennya (Hu, 2023)

2) Daya tarik perusahaan di mata calon pelamar

Studi oleh Afpriani dan Trinanda (2025) terhadap 284 mahasiswa menunjukkan bahwa rekrutmen konvensional berpengaruh lebih kuat dalam meningkatkan daya tarik PT Unilever dibandingkan rekrutmen berbasis AI. Temuan ini menandakan bahwa metode konvensional masih sangat penting untuk membentuk citra positif perusahaan di mata calon pelamar. Namun, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas karena sampelnya terbatas pada mahasiswa dari satu fakultas saja.

3) Fleksibel terhadap kandidat dengan profil tidak biasa

Penilai manusia mampu menilai profil kandidat yang tidak biasa seperti alih profesi atau latar belakang unik serta menyesuaikan pertanyaan sesuai kebutuhan pekerjaan. Hal ini penting karena menurut Tambe dkk. (2019), kriteria "karyawan yang baik" sulit didefinisikan dan data pelatihan AI sering kali terbatas, sehingga sistem otomatis berisiko mengeliminasi kandidat potensial yang tidak cocok dengan pola histori. Oleh karena itu, penilaian oleh manusia berperan penting sebagai penyeimbang agar kandidat unik tetap terakomodasi.

4) Tidak terhambat kesenjangan akses teknologi

Proses langsung tidak membutuhkan perangkat, kuota internet, atau keterampilan menggunakan platform tertentu. Bagi pelamar di daerah dengan infrastruktur terbatas, jalur ini menjaga kesempatan yang sama.

5) Keputusan lebih mudah dijelaskan dan dipertanggungjawabkan

Keputusan rekrutmen yang dibuat dan dijelaskan oleh manusia lebih transparan, mudah dipertanyakan oleh pelamar, serta dipertanggungjawabkan oleh perusahaan sesuai aturan keadilan prosedural (Gilliland, 1993). Sebaliknya, penggunaan algoritma dari sistem vendor sering kali tidak terbuka mengenai proses validasinya (Raghavan dkk., 2020), sehingga membuat perusahaan kesulitan menjelaskan alasan penolakan secara jelas kepada pelamar.

6) Beban privasi dan ketergantungan vendor lebih ringan

Metode konvensional umumnya tidak mengumpulkan rekaman video atau data perilaku dalam jumlah besar. Karena itu, beban kepatuhan terhadap UU Nomor 27 Tahun 2022 relatif lebih ringan dan perusahaan tidak bergantung pada algoritma vendor. Meski begitu, berkas lamaran dan hasil pemeriksaan kesehatan tetap merupakan data pribadi yang wajib dilindungi.

7) Wawancara terstruktur terbukti sebagai metode seleksi paling valid

Menurut Sackett dkk. (2022), wawancara terstruktur merupakan metode seleksi dengan tingkat validitas tertinggi yang dapat diterapkan baik secara tatap muka maupun daring. Hal ini menunjukkan bahwa metode konvensional tidak serta-merta ketinggalan zaman, asalkan proses wawancaranya dirancang secara terstruktur.

3. Kekurangan Rekrutmen Konvensional

Kekurangan berikut menjelaskan mengapa banyak perusahaan, termasuk Unilever, menggeser tahap awal seleksi ke digital.

1) Prosesnya lambat dan menyita banyak tenaga pada volume pelamar besar

Proses rekrutmen konvensional, seperti penyaringan berkas dan wawancara satu per satu, terbukti menyerap banyak jam kerja HR. Hal ini terlihat pada kasus Unilever yang berhasil menghemat waktu rekrutmen hingga sekitar 75% serta memangkas puluhan ribu jam kerja HR setelah mengalihkan prosesnya ke sistem digital (Marr, 2019; Utama dkk., 2025).

2) Jangkauan terbatas dan sulit diperbesar skalanya

Metode konvensional seperti iklan cetak dan bursa kerja memiliki keterbatasan jangkauan lokasi serta berisiko menghasilkan komposisi pelamar yang seragam karena terlalu bertumpu pada jaringan pribadi atau kampus tertentu. Bagi perusahaan global, proses tatap muka satu per satu dinilai mahal dan sulit ditingkatkan skalanya, berbeda dengan seleksi digital yang membuka peluang keberagaman lebih luas. Menurut Black dan van Esch (2020), manajer yang lambat beralih ke rekrutmen digital berisiko tertinggal dalam persaingan berburu talenta

3) Subjektivitas dan bias penilai

Wawancara tidak terstruktur sangat bergantung pada kesan pribadi pewawancara. Estimasi validitasnya jauh lebih rendah, sekitar 0,19, dibanding wawancara terstruktur yang sekitar 0,42 (Sackett dkk., 2022).

4) Penilaian tidak konsisten antar penilai dan antar waktu

Setiap penilai memiliki standar dan kondisi yang berbeda, sehingga dua kandidat dengan kemampuan sama dapat diperlakukan berbeda. Hal ini bertentangan dengan aturan konsistensi pelaksanaan dalam Gilliland (1993). Wawancara terstruktur mengurangi masalah ini karena semua kandidat menjawab pertanyaan yang sama dan dinilai dengan skala yang sama.

5) Data keputusan sedikit dan sulit diaudit

Proses manual jarang menghasilkan data yang tersimpan rapi. Akibatnya, perusahaan sulit memeriksa dan mengambil keputusan, mengukur dampak

merugikan (*adverse impact*) per kelompok demografis, atau menghubungkan hasil seleksi dengan kinerja. Padahal Tambe dkk. (2019) menekankan pentingnya penalaran kausal dan eksperimen dalam SDM yang membutuhkan data yang memadai.

6) Pengalaman kandidat kurang praktis

Pelamar harus hadir langsung, menunggu giliran, dan sering tidak mendapat kabar. Pada proses digitalnya, Unilever memberi laporan umpan balik otomatis kepada setiap pendaftar (Marr, 2019). Dalam Gilliland (1993), umpan balik dan informasi tentang seleksi termasuk aturan keadilan procedural yang sulit dipenuhi proses manual pada volume pelamar besar.

4. Perbandingan Langsung Digital dan Konvensional Rekrutmen & Seleksi

Berdasarkan studi kasus dan literatur, berikut perbandingan dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan melalui digital dan konvensional.

Tabel 5. Perbandingan rekrutmen dan seleksi digital dan konvensional

Aspek	Digital	Konvensional	Cenderung unggul
Kecepatan dan biaya	Cepat. Waktu rekrutmen Unilever turun sekitar 75% (The Case Centre, 2024.)	Lambat dan padat tenaga kerja saat pelamar banyak	Digital
Skalabilitas dan jangkauan	Melayani banyak pelamar sekaligus lintas wilayah	Terbatas pada lokasi dan jaringan, sulit diperbesar	Digital
Konsistensi penilaian	Pertanyaan dan kriteria sama untuk semua pelamar	Beragam antar penilai, kecuali wawancara terstruktur	Digital, bila kriteria valid
Risiko bias	Bias dari data historis dan desain algoritma, transparansi terbatas (Raghavan dkk., 2020)	Bias dan kesan pribadi penilai, terutama pada wawancara tidak terstruktur	Sama-sama berisiko, perlu pengawasan

Aspek	Digital	Konvensional	Cenderung unggul
Validitas prediksi	Beragam. Tidak semua sinyal terbukti, misalnya analisis wajah yang dihentikan HireVue pada 2021	Wawancara terstruktur sekitar 0,42 dan tidak terstruktur sekitar 0,19 (Sackett dkk., 2022)	Bergantung pada desain metode, bukan medianya
Interaksi dan penilaian kecocokan budaya	Umumnya satu arah, ruang tanya jawab terbatas	Dua arah, penilai dapat menggali lebih dalam	Konvensional
Persepsi pelamar	Rata-rata daya tarik Unilever lebih tinggi pada kelompok rekrutmen AI, tetapi bukti persepsi keadilan masih beragam (Afpriani & Trinanda, 2025; Hunkenschroer & Luetge, 2022)	Lebih kuat dalam menjelaskan daya tarik perusahaan, keputusan lebih mudah dijelaskan	Belum jelas, bukti beragam
Privasi data	Mengumpulkan data besar (video, perilaku permainan), wajib patuh UU PDP	Data lebih sedikit, tetapi tetap data pribadi	Konvensional, secara relatif
Akses pelamar	Memerlukan perangkat dan internet	Tidak bergantung teknologi, tetapi bergantung lokasi dan waktu hadir	Bergantung kondisi pelamar
Data dan pembelajaran	Menghasilkan data untuk audit dan perbaikan model	Data minim dan sulit diaudit	Digital

Sumber: diolah penulis dari The Case Centre (2024.), Raghavan dkk. (2020), Sackett dkk. (2022), Afpriani dan Trinanda (2025), serta Hunkenschroer dan Luetge (2022).

5. Analisis Perbandingan dan Kaitannya dengan Teori

Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan yang unggul di semua aspek. Digital unggul pada aspek operasional, yaitu kecepatan, biaya, skala, konsistensi, dan data. Konvensional unggul pada aspek relasional dan prosedural, yaitu interaksi dua arah, kemudahan menjelaskan keputusan, dan akses bagi pelamar yang terkendala teknologi. Pola ini sejalan dengan rancangan Unilever, yang memakai proses digital pada tahap awal dan penilai manusia pada tahap akhir (Tabel 3).

Studi Afpriani dan Trinanda (2025) memberi gambaran dua sisi. Kelompok responden rekrutmen berbasis AI memiliki rata-rata daya tarik Unilever yang lebih tinggi, tetapi rekrutmen konvensional lebih kuat dalam menjelaskan daya tarik tersebut. Salah satu penjelasan yang mungkin, sebagai analisis penulis dan bukan temuan studi, adalah bahwa proses digital terasa praktis dan mudah digunakan sehingga memberi kesan awal yang baik (Davis, 1989), sementara faktor-faktor dalam proses konvensional tetap membentuk penilaian terhadap perusahaan. Karena studi ini mengukur daya tarik organisasi pada mahasiswa satu fakultas, hasilnya tidak dapat dibaca sebagai bukti bahwa salah satu metode menghasilkan karyawan yang lebih baik. Dalam kerangka RBV (Barney, 1991), alat digital yang sama dijual kepada banyak perusahaan sehingga tidak langka dan mudah ditiru. Keunggulan yang bertahan lebih mungkin berasal dari cara Unilever memadukan teknologi dengan penilai manusia, data internal, dan citra perusahaan sebagai pemberi kerja. Karena itu, pertanyaan strategisnya bukan memilih digital atau konvensional, melainkan bagaimana keduanya dipadukan. Dari sisi keadilan (Gilliland, 1993), digital kuat pada konsistensi tetapi lemah pada komunikasi dua arah dan penjelasan, sedangkan konvensional sebaliknya. Dari sisi validitas (Sackett dkk., 2022), yang menentukan adalah struktur dan validitas metode, bukan media pelaksanaannya. Wawancara tatap muka yang tidak terstruktur tidak otomatis lebih baik daripada alat digital, dan alat digital yang belum tervalidasi tidak otomatis lebih baik daripada wawancara terstruktur.

Pada UFLP Indonesia, laman resmi menyatakan bahwa Unilever tidak memakai AI sebagai alat penyaring dan hasil wawancara digital ditinjau oleh manusia (subbab 3.4). Dengan demikian, perbandingan di Indonesia lebih tepat dibaca sebagai perbandingan antara proses daring dan proses tatap muka, bukan antara AI dan penilai manusia. Risiko khas AI seperti bias algoritma, berlaku penuh pada gambaran global dan perlu pertimbangan yang hati-hati untuk konteks Indonesia.

3.9. Sintesis: Model Hibrida sebagai Pilihan yang Paling Layak

Rekrutmen dan seleksi digital layak dipakai, tetapi disarankan hanya sebagai model hibrida, bukan pengganti penuh proses konvensional. Digital cocok untuk tahap awal dan volume pelamar besar, sedangkan keputusan akhir dan posisi strategis sebaiknya tetap melibatkan manusia secara langsung. Hal ini didasari temuan ilmiah bahwa:

1. **Yang menentukan mutu seleksi adalah validitas metodenya, bukan medianya.** Sackett dkk. (2022) menelaah ulang meta-analisis tentang validitas prosedur seleksi. Hasilnya, estimasi validitas rata-rata turun sekitar 0,10–0,20 poin dari perkiraan sebelumnya, dan wawancara terstruktur menjadi prosedur dengan peringkat tertinggi. Implikasinya, alat digital layak dipakai hanya jika terbukti valid, setidaknya sebanding dengan wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur itu sendiri bisa dilakukan daring maupun tatap muka.
2. **Manfaat efisiensi terdokumentasi, tetapi bukti kualitas masih beragam.** Pada kasus Unilever, Hu (2023) menemukan penghematan waktu dan biaya serta perbaikan kinerja manajemen SDM. Tinjauan sistematis Hunk Schroer dan Luetge (2022) telah menyimpulkan bahwa rekrutmen berbasis AI meningkatkan efisiensi seleksi dan mempengaruhi pengalaman pelamar serta hasil perekrutan. Namun mereka juga memetakan risiko etis, dan menemukan bahwa pemahaman tentang persepsi orang terhadap rekrutmen AI masih terbatas dan temuannya saling bertentangan. Jadi efisiensi relatif pasti, sedangkan peningkatan kualitas kandidat belum sekuat itu buktinya.
3. **Keadilan dan penerimaan pelamar.** Model keadilan organisasi Gilliland (1993) menyatakan bahwa keadilan prosedural dinilai lewat sepuluh aturan, dan persepsi keadilan berhubungan dengan hasil bagi individu dan organisasi. Rekrutmen digital berisiko melanggar aturan seperti kejelasan informasi dan keterkaitan dengan pekerjaan jika kandidat tidak tahu bagaimana AI menilai mereka. Studi pada mahasiswa Universitas Negeri Padang (2026) menemukan rekrutmen konvensional lebih kuat menjelaskan daya tarik Unilever dibanding rekrutmen berbasis AI. Disertasi Hunk Schroer juga melaporkan bahwa individu pada umumnya lebih menyukai evaluator manusia daripada AI. Karena itu, penolakan sebagian pelamar bukan sekadar resistensi, melainkan sinyal keadilan yang harus dikelola
4. **Bias dan privasi menuntut pengawasan.** Raghavan dkk. (2020) menunjukkan bahwa vendor asesmen algoritma membuat pilihan tentang

pengumpulan data dan target prediksi yang membawa risiko dan *trade-off*, serta teknik *de-biasing* berbenturan dengan hukum anti diskriminasi. Di Indonesia, UU No. 27 Tahun 2022 mengatur perlindungan data pribadi dan menyebut bahwa data pribadi spesifik dapat berdampak lebih besar pada subjek data, termasuk diskriminasi. Rekaman video dan data permainan kandidat perlu diperlakukan hati-hati.

5. Keberhasilan bergantung pada adopsi dan manajemen perubahan.

Menurut TAM Davis (1989), kegunaan dan kemudahan penggunaan yang dirasakan adalah penentu utama penerimaan pengguna terhadap teknologi. Kotter (1995) menegaskan bahwa transformasi sering gagal karena urgensi kurang, visi tidak jelas, komunikasi minim, dan kemenangan dinyatakan terlalu dini. Jadi digitalisasi tanpa pelatihan dan komunikasi bisa gagal meski teknologinya baik.

Sehingga bagi perusahaan sangat penting menentukan kapan digital dan kapan konvensional, berikut gambarannya:

Tabel 6. Pedoman memilih pendekatan berdasarkan situasi

Situasi	Digital atau Konvensional
Pelamar ribuan, posisi pemula, penyaringan awal	Digital (ATS, tes daring, video asinkron)
Penjadwalan, administrasi, komunikasi kandidat	Digital
Penilaian akhir, kecocokan budaya, negosiasi	Tatap muka atau wawancara terstruktur
Posisi senior, strategis, ekspatriat	Hibrida dengan dominasi penilaian manusia (dugaan saya, belum ada data publik khusus)
Kandidat dengan akses teknologi terbatas	Sediakan jalur alternatif

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

1. *Digital recruitment and selection* dapat dijelaskan melalui beberapa teori yang mengacu pada konsep rekrutmen dan seleksi, *AI-enabled recruiting* (Black & van Esch, 2020), RBV (Barney, 1991), TAM (Davis, 1989), dan teori keadilan organisasi dalam seleksi (Gilliland, 1993).
2. Unilever menerapkan alur empat tahap dalam proses rekrutmen dan seleksinya yang sudah digitalisasi yaitu pendaftaran digital, permainan berbasis neurosains, wawancara video, dan Discovery Centre, dengan manusia tetap memegang keputusan akhir (Hu, 2023; The Case Centre, 2024).
3. Kekuatan utamanya meliputi efisiensi waktu dan biaya, skalabilitas, konsistensi penilaian, peluang keberagaman, pengalaman kandidat generasi digital, dan keputusan berbasis data. Kelemahannya meliputi risiko bias dan kurangnya transparansi, validitas metode, berkurangnya sentuhan manusia, isu privasi, kesenjangan akses, ketergantungan vendor, serta keterbatasan model prediksi.
4. Pemecahan masalah yang disarankan berpusat pada audit bias dan validasi berkala, transparansi dan umpan balik kepada pelamar, perlindungan data sesuai UU PDP, desain yang inklusif, penguatan kapabilitas internal, serta model *hybrid* manusia dan AI.
5. Digital atau konvensional rekrutmen ? Tidak ada yang mutlak lebih baik. Model hibrida paling layak digunakan dimana digital untuk penyaringan awal dan volume pelamar besar, serta tatap muka atau wawancara terstruktur untuk penilaian mendalam dan keputusan akhir. Alasannya, mutu seleksi ditentukan oleh validitas dan desain metode bukan oleh media, efisiensi digital nyata tetapi bukti kualitas dan keadilannya belum seragam dan kedua pendekatan sama-sama memiliki risiko bias yang perlu diawasi. Proses UFLP Indonesia sudah sejalan dengan pola ini.

4.2 Saran

1. Bagi perusahaan sebaiknya tidak menyerahkan keputusan sepenuhnya kepada algoritma, melakukan audit rutin, dan membuka informasi proses kepada pelamar.

2. Bagi praktisi SDM dapat meningkatkan literasi data dan AI agar mampu menilai klaim vendor secara kritis.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengkaji penerapan di PT Unilever Indonesia secara langsung melalui wawancara atau survei pelamar, serta menguji dampak pada keberagaman dan kualitas perekrutan dengan data yang lebih independen.

DAFTAR PUSTAKA

- Afpriani R & Trinanda O (2025). Analisis komparatif rekrutmen berbasis artificial intelligence (AI) dan rekrutmen berbasis konvensional terhadap daya tarik PT Unilever bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang. *Indonesian Journal of Digital Business*. <https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB/article/view/101891>
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2024). *Artificial intelligence for hiring and induction: The Unilever experience*. SAGE Business Cases. <https://doi.org/10.4135/9781071921470>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Biradar, A., Ainapur, J., Kalyanrao, K., & Aishwarya, [Inisial jika ada]. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Modern Recruitment Practices: A Multi-Company Case Study Analysis. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 13(9), 143–150
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dealls. UFLP 2026 dibuka! Cek jadwal, syarat, tahapan, dan cara daftarnya. <https://dealls.com/pengembangan-karir/uflp>
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Hu, Q. (2023). Unilever's practice on AI-based recruitment. *Highlights in Business, Economics and Management*, 16. <https://www.researchgate.net/publication/373763740> Unilever's Practice on AI-based Recruitment (PDF: <https://pdfs.semanticscholar.org/c4bd/5d281b6d06afad5dd15f50b4de3e31746d3a.pdf>)

- Hunkenschroer, A.L., Luetge, C. Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics* **178**, 977–1007 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- IDN Times. (2026). Unilever Future Leaders Programme (UFLP) 2026, cek posisi yang dibuka! <https://www.idntimes.com/life/education/unilever-future-leaders-programme-uflp-2026-c1c2-01-k7db6-ys4v4s>
- Integrity Indonesia. (n.d.). *Unilever applies digital hiring, here are the 3 benefits*. <https://www.integrity-indonesia.com/blog/unilever-applies-digital-hiring-here-are-the-3-benefits/>
- JPNN. Mekari Talenta hadirkan solusi AI end-to-end. <https://m.jpnn.com/news/mekari-talenta-hadirkan-solusi-ai-end-to-end>
- JDIH Kemenko Infra. (2022). *UU No. 27/2022: Pelindungan Data Pribadi*. <https://jdih.kemenkoinfra.go.id/uu-no-272022-pelindungan-data-pribadi>
- Kompas TV. (2026, 13 Maret). Lowongan kerja Unilever Indonesia dibuka Maret 2026. <https://www.kompas.tv/ekonomi/656631/lowongan-kerja-unilever-indonesia-dibuka-maret-2026>
- Kotter, J. P. (1995). *Harvard Business Review*, 73(2). <https://psnet.ahrq.gov/issue/leading-change-why-transformation-efforts-fail>
- ModernHire. How Unilever hires 50% of the candidates it screens. <https://modernhire.com/blog/how-unilever-hires-50-of-the-candidates-it-screens>
- Marr, B. (2019). *The amazing ways how Unilever uses artificial intelligence to recruit & train thousands of employees*. Bernard Marr. <https://bernardmarr.com/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/>
- Peat, D. M., & Kennedy, B. A., (2026). Algorithmic dilemmas: Ethical decision-making in AI-driven recruitment at unilever. In *Sage Business Cases*. SAGE Publications, Ltd., <https://doi.org/10.4135/9781071936146>
- Partington, R. (2019, 25 October). *Unilever saves on recruiters by using AI to assess job interviews*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2019/oct/25/unilever-saves-on-recruiters-by-using-ai-to-assess-job-interviews>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT\ '20)**, 469–

481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828> (arXiv: <https://arxiv.org/abs/1906.09208>)
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/229798>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). *Journal of Applied Psychology*, 107, 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://cmr.berkeley.edu/2019/08/61-4-artificial-intelligence-in-human-resources-management-challenges-and-a-path-forward>
- The Case Centre. (2024). *Unilever: Transforming preliminary hiring through end-to-end AI-based digital process* [Studi kasus]. <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=203369>
- The Wall Street Journal (dimuat ulang oleh Fox Business). (2017). In Unilever's radical hiring experiment, resumes are out, algorithms are in. <https://foxbusiness.com/features/in-unilevers-radical-hiring-experiment-resumes-are-out-algorithms-are-in>
- The AI Table. (n.d.). *AI interview tools and the facial-analysis backlash*. <https://www.theaitable.org/blog/ai-facial-analysis-hiring>
- Utama, Z. M., Rizki, L. N., Suprakto, R. P., & Puspitarini, L. P. (2025). AI dalam rekrutmen: Analisis terhadap kecepatan, efisiensi waktu, objektivitas penilaian dan risiko kualitas. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(4). <https://ojs pustek.org/index.php/SJR/article/download/1224/865/2928>
- Unilever Indonesia. (2026). *Unilever Future Leaders Programme (UFLP): Unilever Indonesia Early Careers*. Unilever Careers. <https://careers.unilever.com/en/indonesia-early-careers-uflp>
- Workforce. (t.t.). Artikel tentang program rekrutmen digital Unilever berbasis gamifikasi. <https://news.workforce.com/?p=24373>