

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN TERHADAP MASA
DEPAN KERJA: PENDEKATAN PERILAKU DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA**

DISERTASI



**OLEH :
WUI SAN TASLIM
NIM. B3081211002**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2025**

PENGESAHAN DISERTASI

Disertasi dengan judul :










Dampak Kecerdasan Buatan pada Masa Depan Kerja : Pendekatan Perilaku dalam Pengambilan Keputusan Manajemen Sumber Daya Manusia

ini diajukan oleh:

Nama : Wui San Taslim
Jurusan : B3081211002
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 22 Januari 2025

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Sidang Terbuka Disertasi untuk memperoleh gelar Doktor.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Ketua Sidang	Dr. Barkah, SE, M.Si NIP. 196502201990032004	10/3	
Sekretaris Sidang	Heriyadi, SE, ME, Ph.D NIP. 196908171995121004	10/3	
Representative Guru Besar	Prof. Dr. Nur Afifah, SE, M.Si NIP. 197305012003122001	10/3	
Promotor	Dr. Rizky Fauzan, SE, M.Si NIP. 197402021998031001	13/3	
Ko-Promotor	Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si NIP. 196810211994032003	10/3	
Ketua Penguji	Prof. Dr. Nurul Komari, SE, MP NIP. 196005191987032002	13/3	
Anggota Penguji Eksternal	Prof. Dr. Budiyanto, M.S. NIP. 195707021983031002	10/3	
Anggota Penguji	Dr. Ahmad Shalahuddin, SE, MM NIP. 196909032000031001	11/3 - '25	
Anggota Penguji	Ilzar Daud, SE, M.Si, Ph.D NIP. 197208192000121001	10/3	

Pontianak, 5 Maret 2025

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak



Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D
NIP. 196908171995121004

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI
DISETUJUI PADA TANGGAL: 22 Januari 2025

Oleh
Promotor



(DR. RIZKY FAUZAN, S.E., M.SI)
NIP. 197402021998031001

Ko-Promotor



(DR. TITIK ROSNANI, S.E., M.SI.)
NIP. 196810211994032003

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak



(Dr. Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D)
NIP. 196908171995121004

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama : Wui San Taslim
NIM : B3081211002
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Disertasi : **DAMPAK KECERDASAN BUATAN PADA MASA DEPAN KERJA : PENDEKATAN PERILAKU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber rujukan sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Disertasi dengan judul tersebut diatas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 28 Desember 2024



Wui San Taslim
B3081211002

PERTANGGUNGJAWABAN DISERTASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Wui San Taslim
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 22 Januari 2025

Judul Disertasi

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN PADA MASA DEPAN KERJA:
PENDEKATAN PERILAKU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Menyatakan bahwa Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Pontianak, 28 Desember 2024



Wui San Taslim
B3081211002

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur, saya mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat-Nya saya dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul:

DAMPAK KECERDASAN BUATAN PADA MASA DEPAN KERJA: PENDEKATAN PERILAKU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah mendukung saya dalam perjalanan ini.

1. **Dr. Rizky Fauzan, SE, M.Si** selaku Promotor: Terima kasih atas bimbingan dan arahan yang sangat berharga terutama terkait pemahaman dan pendalaman Analisis Data. Dukungan dalam setiap tahap penelitian ini telah memberikan inspirasi dan motivasi yang luar biasa.
2. **Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si** selaku Ko-Promotor: Terima kasih atas bimbingan dan arahan yang sangat berharga terkait masukan dan kritik konstruktif yang telah diberikan sehingga membantu memperdalam analisis dan memperkuat argumen dalam disertasi ini.
3. **Prof. Dr. Nurul Komari, SE, MP** selaku ketua Penguji: Terima kasih atas wawasan dan perspektif yang yang diberikan yang kian memperkaya pemahaman tentang topik penelitian ini dan semakin meningkatkan kualitas penelitian.
4. **Dr. Ahmad Shalahuddin, SE, MM** selaku anggota Penguji: Terima kasih atas dukungan dan masukan yang sangat berarti terkait metodologi penelitian dalam menyempurnakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini.
5. **Iizar Daud, SE, M.Si, Ph.D** selaku anggota Penguji: Terima kasih atas bimbingan dan saran yang diberikan dalam memberikan sudut pandang baru yang sangat berharga dalam penelitian ini.
6. **Prof. Dr. Budiyanto, M.S.** selaku anggota Penguji: Saya sangat menghargai waktu dan perhatian yang diberikan untuk menguji disertasi ini. Masukan Anda telah membantu saya untuk lebih memahami implikasi dari penelitian ini.

7. **Dr. Maria Christiana Iman Kalis, SE, MM** selaku Ketua Program Studi : Terima kasih atas dukungan dan bimbingan selama proses penyusunan hingga penyelesaian disertasi ini terutama dalam memberikan arah yang jelas dalam perjalanan akademik saya.
8. **Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D** selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis: Terima kasih atas dukungan dan perhatian yang luar biasa dari seorang Ketua Jurusan Manajemen dan Bisnis.
9. Terkhusus **Mama terkasih**, yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tiada henti. Kasih sayangmu adalah sumber inspirasi bagi saya
10. Kepada **Istri dan anak-anak**, terima kasih atas kesabaran dan dukungan yang selalu kalian berikan. Kalian adalah motivasi terbesar dalam hidup saya.
11. Kepada **keluarga besar Politeknik Tonggak Equator**, terutama Ibu **Dra. Juliana Sujadi, M.Ed**, selaku Ketua Yayasan Tonggak Equator, yang selalu memberikan dukungan dan semangat. Terima kasih telah menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik saya.
12. Kepada **keluarga DIM8** yang luar biasa, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang telah kita bagi. Kalian membuat perjalanan ini sangat berarti.

Semoga semua kebaikan dan dukungan yang telah diberikan kepada saya mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

Pontianak, 28 Desember 2024
Wui San Taslim

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki interaksi kompleks antara adopsi Kecerdasan Buatan (AI), pemberdayaan karyawan, dan otomatisasi kerja dalam pengambilan keputusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tujuan utama adalah untuk memperkenalkan dan mengkaji konsep baru *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM) sebagai faktor mediasi. Survei kuantitatif dilakukan terhadap 122 karyawan tingkat manajerial dari 18 negara di sektor teknologi, manufaktur, dan keuangan. Menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, penelitian ini menguji 24 hipotesis, yang mengkaji efek langsung dan tidak langsung di antara variabel-variabel. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa adopsi AI secara tidak langsung mempengaruhi pengambilan keputusan MSDM melalui EA-AIDM, sementara pemberdayaan karyawan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan pengambilan keputusan MSDM. Otomatisasi kerja secara tidak langsung berdampak pada pengambilan keputusan MSDM melalui EA-AIDM. Penelitian ini mengusulkan kerangka teoretis baru untuk memahami dinamika adopsi AI dalam praktik sumber daya manusia global. Temuan menunjukkan bahwa organisasi harus mengadopsi pendekatan holistik dalam implementasi AI di MSDM, dengan menyeimbangkan kemajuan teknologi dan pemberdayaan karyawan. Implikasi praktis mencakup pengembangan sistem AI yang cerdas secara emosional

Kata kunci: Adopsi Kecerdasan Buatan, Pengambilan Keputusan Sumber Daya Manusia, *Emotionally Aware AI Decision Making*, Pemberdayaan Karyawan, Otomatisasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to investigate the complex interplay between Artificial Intelligence (AI) adoption, employee empowerment, and work automation in Human Resource Management (HRM) decision-making. The primary objective is to introduce and examine the novel concept of Emotionally Aware AI Decision Making (EA-AIDM) as a mediating factor. A quantitative survey of 122 managerial-level employees from 18 countries across technology, manufacturing, and financial sectors was conducted. Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling, the study tested 24 hypotheses, examining direct and indirect effects among variables. Results reveal that AI adoption indirectly influences HRM decision-making through EA-AIDM, while employee empowerment directly affects job satisfaction, employee performance, and HRM decision-making. Work automation indirectly impacts HRM decision-making via EA-AIDM. The research proposes a new theoretical framework for understanding AI adoption dynamics in global human resource practices. Findings suggest organizations should adopt a holistic approach to AI implementation in HRM, balancing technological advancements with employee empowerment. Practical implications include developing emotionally intelligent AI systems.

Keywords: AI Adoption, HR Decision Making, Emotionally Aware AI Decision Making, Employee Empowerment, Work Automation

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh adopsi Kecerdasan Buatan (AI), pemberdayaan karyawan, dan otomatisasi kerja dalam pengambilan keputusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi AI (AIA) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pengambilan keputusan MSDM dan kepuasan kerja, menandakan perlunya dukungan faktor lain. Namun, AIA berpengaruh positif terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM), yang dapat meningkatkan kualitas keputusan. Pemberdayaan Karyawan (EE) terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan MSDM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sementara itu, otomatisasi kerja (WA) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap pengambilan keputusan MSDM dan kepuasan kerja, tetapi dapat meningkatkan EA-AIDM. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja (JS) dan EA-AIDM memiliki pengaruh positif terhadap pengambilan keputusan MSDM, serta kinerja karyawan (EP) berpengaruh langsung signifikan terhadap pengambilan keputusan MSDM.

Implikasi teoritis dari penelitian ini mencakup pengembangan teori sistem sosial, teori kontingensi, dan teori beban kognitif, dengan EA-AIDM sebagai konstruk teoretis baru. Dari sisi manajerial, organisasi disarankan untuk mengadopsi pendekatan bertahap dalam implementasi AI, merancang program pengembangan karyawan, dan mendesain ulang proses pengambilan keputusan MSDM untuk mengoptimalkan kolaborasi antara manusia dan AI. Penelitian ini juga mengakui keterbatasan dalam generalisasi dan desain cross-sectional, serta merekomendasikan studi longitudinal dan kualitatif mendalam untuk pemahaman yang lebih baik tentang peran AI dalam praktik MSDM.

SUMMARY

This study aims to investigate the impact of Artificial Intelligence (AI) adoption, employee empowerment, and work automation on Human Resource Management (HRM) decision-making. The findings indicate that AI Adoption (AIA) does not have a significant direct effect on HRM decision-making and job satisfaction, suggesting the need for additional supporting factors. However, AIA positively influences Emotionally Aware AI Decision Making (EA-AIDM), which can enhance decision quality. Employee Empowerment (EE) significantly affects HRM decision-making, job satisfaction, and employee performance. Meanwhile, Work Automation (WA) does not have a significant direct effect on HRM decision-making and job satisfaction, but it can enhance EA-AIDM. The study also finds that job satisfaction (JS) and EA-AIDM positively influence HRM decision-making, while employee performance (EP) has a significant direct effect on HRM decision-making.

The theoretical implications of this research include the development of social system theory, contingency theory, and cognitive load theory, with EA-AIDM proposed as a new theoretical construct. From a managerial perspective, organizations are advised to adopt a phased approach to AI implementation, design employee development programs, and redesign HRM decision-making processes to optimize collaboration between humans and AI. The study acknowledges limitations in generalizability and the cross-sectional design, and it recommends longitudinal and qualitative studies for a deeper understanding of AI's role in HRM practices.

DAFTAR ISI

	Hal
COVER.....	i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT.....	ii
PERTANGGUNGJAWABAN	iii
PENGESAHAN.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK/ <i>ABSTRACT</i>	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.1.1 <i>Reseach Gap</i>	3
1.1.2 Fenomena Ekonomi Manajemen	5
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.2.1 Rumusan Masalah – <i>Problem</i>	11
1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Umum	13
1.3.2 Tujuan Khusus	14
1.4 Kontribusi Penelitian	16
1.4.1 Kontribusi Teoritis	16
1.4.2 Kontribusi Praktis	16
1.5 Orisinalitas	17
1.6 Definisi Utama	20
BAB II TELAAH PUSTAKA	22
2.1 Landasan Teori.....	22

	2.1.1	<i>Grand Theory</i>	22
	2.1.2	<i>Middle Theory</i>	26
	2.1.3	<i>Applied Theory</i>	27
	2.2	Kajian Empiris	28
	2.3	Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	38
	2.3.1	Kerangka Konseptual.....	38
	2.3.2	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis Penelitian	41
BAB III		METODE PENELITIAN.....	75
	3.1	<i>Road Map</i> Penelitian.....	75
	3.2	Road Map Riset Sebelumnya dan Riset Lanjutan.....	76
	3.3	Diagram Alir Penelitian	77
	3.4	Bentuk Penelitian	77
	3.5	Tempat dan Waktu Penelitian.....	78
	3.6	Data	78
	3.6.1	Jenis Data	78
	3.6.2	Sumber Data.....	79
	3.7	Populasi dan Sampel	80
	3.8	Variabel Penelitian.....	82
	3.8.1	Variabel Penelitian.....	82
	3.8.2	Definisi Operasional Variabel.....	83
	3.9	Teknik Analisis Data.....	85
BAB IV		GAMBARAN KONTEKSTUAL DATA.....	91
	4.1	Gambaran Objek Penelitian	91
	4.2	Hasil Analisis Deskriptif.....	92
	4.3	Deskripsi Variabel dan Statistik Deskriptif	97
	4.4	Proses Analisis Data	101
	4.5	Analisis Data.....	102
	4.6	Model Fit.....	118
	4.7	Profil Variabel.....	119
	4.8	Hasil Pengujian Hipotesis	128

BAB V	PEMBAHASAN	138
	5.1 Perbedaan Jumlah Responden.....	138
	5.2 Praktik HRM dengan penerapan EA-AIDM dalam Proses Seleksi Karyawan.....	139
	5.2 Pembahasan berdasarkan Theoretical Background	140
	5.2 Pembahasan berdasarkan Empirical Background.....	145
	5.3 Pembahasan berdasarkan Implikasi Hasil.....	184
BAB VI	PENUTUP.....	188
	6.1 Kesimpulan Isu dan Permasalahan Penelitian	188
	6.2 Implikasi Teoritis	191
	6.3 Implikasi Manajerial	193
	6.4 Keterbatasan Penelitian.....	194
	6.6 Rekomendasi Penelitian Mendatang.....	194
	DAFTAR PUSTAKA	195
	LAMPIRAN.....	205

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1	Operasional Variabel.....83
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia92
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....92
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan93
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Industri93
Tabel 4.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Negara Responden94
Tabel 4.6	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan Responden.....94
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel dan Statistik Deskriptif97
Tabel 4.8	Hasil Analisis Loading Factor 104
Tabel 4.9	Hasil Analisis Composite Reliability (CR)..... 105
Tabel 4.10	Hasil Analisis Cronbach's Alpha..... 107
Tabel 4.11	Hasil Analisis Outer Loadings 108
Tabel 4.12	Hasil Analisis AVE..... 110
Tabel 4.13	Hasil Analisis Outer Weights..... 112
Tabel 4.14	Collinearity Statistics (VIF) 114
Tabel 4.15	Model Fit..... 118
Tabel 4.16	Profil Variabel AI Adoption (X1)..... 119
Tabel 4.17	Profil Variabel Employee Empowerment (X2) 120
Tabel 4.18	Profil Variabel Work Automation (X3)..... 121
Tabel 4.19	Profil Variabel Job Satisfaction (Y1)..... 122
Tabel 4.20	Profil Variabel Employee Performance (Y2)..... 123
Tabel 4.21	Profil Variabel Emotionally Aware AI Decision Making (Y3)..... 125
Tabel 4.22	Profil Variabel HR Decision Making (Y4)..... 126
Tabel 4.23	Koefisien Jalur untuk Pengaruh Langsung 129
Tabel 4.24	Koefisien Jalur untuk Pengaruh tidak Langsung 134
Tabel 5.1	Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung AI Adoption 141
Tabel 5.2	Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Employee Empowerment dengan Work Automation 143
Tabel 5.3	Efek AI pada Beban Kognitif dalam Pengambilan Keputusan SDM..... 144

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Laporan dari lembaga riset seperti McKinsey, PwC, dll tentang proyeksi otomatisasi pekerjaan di masa depan	8
Gambar 1.2 Statistik dari LinkedIn tentang tren pencarian dan kebutuhan pekerjaan AI	9
Gambar 1.3 Survei tentang persepsi dan kesiapan perusahaan dalam mengadopsi dan mengimplementasikan AI	10
Gambar 1.4 Proses Sintesis Konsep Novelty	19
Gambar 2.1 Model Konseptual	40
Gambar 3.1 <i>Roadmap</i> Penelitian	75
Gambar 3.2 <i>Roadmap</i> Riset Sebelumnya dan Riset Lanjutan	76
Gambar 3.3 Diagram Alir Penelitian	77
Gambar 3.4 Diagram Jalur	88
Gambar 4.1 Diagram Model Analisis	102
Gambar 4.2 PLS-SEM	128
Gambar 4.3 Bootstrapping	129

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pemetaan Metadata	205
Lampiran 2	Kuesioner	223
Lampiran 3	Borang Jawaban Responden	231
Lampiran 4	Output Smart PLS	236

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan fungsi strategis yang krusial bagi keberhasilan organisasi. Berdasarkan analisis literatur terkini, terdapat peningkatan signifikan dalam studi tentang pengambilan keputusan MSDM, terutama sejak periode 2020 hingga 2024, yang mencerminkan urgensi dalam mengoptimalkan proses ini di tengah kompleksitas organisasi modern (Bankins et al., 2022; Faqih & Miah, 2023; Rodgers et al., 2023).

Namun, pengambilan keputusan MSDM tidak lepas dari berbagai tantangan. **Bias kognitif** menjadi salah satu isu utama yang sering menghambat objektivitas dalam pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa bias seperti *confirmation bias* dan *anchoring* sering kali membuat pengambil keputusan lebih fokus pada informasi yang mendukung keyakinan awal mereka, sehingga mengabaikan data yang mungkin lebih relevan (De Andrés et al., 2008; Pillai & Sivathanu, 2020; Su et al., 2021). Keterbatasan kognitif manusia dalam memproses *big data* juga berdampak negatif pada kualitas keputusan, yang dapat mengakibatkan keputusan yang kurang tepat dan tidak efektif (Cheng et al., 2020; Malik et al., 2022).

Transformasi digital dan pandemi COVID-19 telah mengakselerasi perubahan signifikan dalam praktik MSDM. Aleem et al. (2023) mengidentifikasi bahwa adopsi *remote work* dan digitalisasi proses MSDM telah menciptakan tantangan baru dalam pengambilan keputusan. Hal ini meliputi kebutuhan akan sistem yang lebih **adaptif** dan **responsif** terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Jetha et al. (2021) lebih lanjut menggarisbawahi bahwa **fragmentasi kerja** di masa depan akan semakin kompleks, menuntut pendekatan yang lebih kompleks dalam pengambilan keputusan MSDM.

Dalam konteks ini, adopsi *artificial intelligence* (AI) dalam MSDM telah menjadi tren global. Sejak diperkenalkan pada Konferensi Dartmouth tahun 1956

(McCarthy, 1955), AI telah berevolusi menjadi alat strategis dalam MSDM. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa implementasi AI telah secara signifikan meningkatkan efisiensi dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan talenta (Malik et al., 2022; Rožman et al., 2022). Namun, meskipun AI menawarkan efisiensi, ada kekhawatiran tentang **aspek etis** dalam penggunaannya. Hampton & DeFalco (2022) menekankan pentingnya keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan, serta bagaimana AI yang sepenuhnya berbasis data dapat mengabaikan dimensi **sosial** dan **emosional** dalam pengambilan keputusan (Brauner et al., 2017; Bankins et al., 2022).

Isu lain yang perlu diperhatikan adalah **resistensi karyawan** terhadap penggunaan AI. Ketergantungan pada AI tanpa mempertimbangkan aspek emosional dapat menimbulkan resistensi di kalangan karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan efektivitas keputusan yang diambil (Charlwood & Guenole, 2022). Oleh karena itu, penting untuk mengintegrasikan dimensi emosional dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan penerimaan dan kepuasan karyawan.

Aspek **keberlanjutan** (*sustainability*) dalam implementasi AI untuk MSDM juga menjadi fokus penelitian terkini. Ogbeibu et al. (2022) mengidentifikasi bahwa integrasi **green talent management** dengan AI dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sekaligus mendukung agenda keberlanjutan organisasi. Chen & Biswas (2021) lebih lanjut menekankan bagaimana transformasi digital dapat mengubah krisis menjadi peluang untuk inovasi dalam praktik MSDM.

Social Systems Theory dan **Cognitive Load Theory** menawarkan kerangka konseptual untuk memahami fenomena ini. Berdasarkan kedua teori tersebut, AI perlu diposisikan bukan hanya sebagai alat teknis, tetapi sebagai bagian dari **sistem sosial** yang kompleks. Kajian literatur menunjukkan bahwa meskipun banyak penelitian telah fokus pada aspek pengambilan keputusan MSDM dan otomatisasi kerja, masih sedikit yang mengintegrasikan kedua aspek ini dengan dimensi emosional karyawan (Bankins et al., 2022; Rožman et al., 2022).

Dalam konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *AI Adoption* terhadap pengambilan keputusan dalam MSDM, dengan mempertimbangkan dimensi emosional dan sosial yang sering terabaikan. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana integrasi AI dapat dilakukan secara etis dan berkelanjutan, serta bagaimana organisasi dapat mengatasi resistensi karyawan terhadap teknologi baru. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi dalam pengambilan keputusan MSDM di era digital saat ini

1.1.1 Research Gap

Penelitian mengenai AI dan *Machine Learning* (ML) dalam MSDM telah menghasilkan sejumlah kontribusi positif, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi pengambilan keputusan. Namun, literatur yang ada menunjukkan beberapa celah penelitian yang perlu diatasi guna mencapai penerapan AI yang tidak hanya efisien tetapi juga responsif terhadap kebutuhan sosial dan emosional karyawan dalam MSDM.

Pertama, metode penelitian yang dominan dalam studi terdahulu menunjukkan keterbatasan perspektif. Studi seperti Cheng et al. (2020) dan Malik et al. (2022) menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *big data* atau metode eksperimental untuk mengevaluasi kinerja teknis AI dalam MSDM. Walaupun metode ini efektif untuk menilai performa algoritma, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menggali pandangan dan pengalaman subjektif karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Rožman et al. (2022) yang mengidentifikasi perlunya integrasi metode yang lebih komprehensif untuk memahami dimensi sosio-emosional dalam adopsi AI.

Kedua, kerangka teoretis yang digunakan dalam penelitian sebelumnya cenderung terfokus pada aspek teknologi dan perilaku individu. Meskipun TAM (Pillai & Sivathanu, 2020) dan *TOE Framework* (Faqihi & Miah, 2023) memberikan landasan yang kuat untuk memahami adopsi teknologi, pendekatan ini belum sepenuhnya mengakomodasi dimensi sosial dalam organisasi. *Social Systems Theory* (Luhmann, 1996) yang memandang organisasi sebagai sistem

sosial dengan interaksi dinamis antara manusia dan teknologi, masih jarang diaplikasikan dalam studi AI di MSDM.

Ketiga, terdapat keterbatasan kontekstual dalam penelitian terdahulu. Studi seperti Su et al. (2021) di perusahaan Fortune 500 dan Kong et al. (2021) dalam konteks hospitality menunjukkan variasi temuan yang signifikan. Hal ini mengindikasikan perlunya penelitian yang dapat mengakomodasi keragaman konteks organisasi. Hampton & DeFalco (2022) juga menekankan pentingnya mempertimbangkan aspek etis yang bervariasi antar konteks budaya dan industri.

Keempat, transisi ke *remote work* dan digitalisasi menciptakan gap baru dalam implementasi AI di MSDM. Aleem et al. (2023) mengidentifikasi tantangan dalam memastikan keadilan dan akurasi keputusan dalam lingkungan kerja hybrid. Kompleksitas ini dipertegas oleh Jetha et al. (2021) yang menunjukkan fragmentasi kerja di masa depan membutuhkan pendekatan yang lebih adaptif dalam pengambilan keputusan berbasis AI.

Kelima, terdapat kesenjangan dalam aspek manajemen talenta berbasis AI. Faqih & Miah (2023) mengungkapkan keterbatasan model saat ini dalam mengidentifikasi dan mengembangkan *soft skills*. Ogbeibu et al. (2022) lebih lanjut mengidentifikasi kebutuhan integrasi dengan *green talent management*, menunjukkan kompleksitas tambahan dalam pengembangan sistem AI yang berkelanjutan.

Keenam, dimensi generasional menciptakan gap tersendiri dalam implementasi AI. Nikitinsky et al. (2016) menggarisbawahi perbedaan persepsi dan penerimaan AI antar generasi yang membutuhkan pendekatan yang lebih adaptif. Hal ini diperkuat oleh temuan Guan et al. (2011) tentang pengaruh faktor demografis terhadap kinerja dan penerimaan teknologi.

Ketujuh, aspek manajemen krisis membuka celah penelitian baru. Chen & Biswas (2021) mengidentifikasi keterbatasan model AI saat ini dalam menghadapi situasi krisis, menekankan kebutuhan akan sistem yang lebih resilient. Hal ini sejalan dengan temuan Burnett & Lisk (2019) tentang pentingnya keterlibatan karyawan dalam situasi tidak terduga.

Kedelapan, terdapat gap dalam pengukuran kinerja era AI. Guan et al. (2011) menunjukkan keterbatasan metrik tradisional dalam mengukur efektivitas sistem AI-MSDM. Hal ini menciptakan kebutuhan akan indikator baru yang mengintegrasikan aspek teknologi dan manusia secara lebih komprehensif.

Berdasarkan celah-celah tersebut, penelitian ini mengembangkan pendekatan *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM). Pendekatan ini mengintegrasikan *Social Systems Theory* dengan konsep kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan berbasis AI. Model EA-AIDM yang diusulkan bertujuan menciptakan kerangka kerja yang menyelaraskan efisiensi teknologi dengan sensitivitas sosial-emosional dalam MSDM.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dengan mengisi gap teoretis dan praktis dalam implementasi AI di MSDM. Secara khusus, penelitian ini menawarkan panduan bagi organisasi dalam mengembangkan sistem AI yang tidak hanya efisien tetapi juga responsif terhadap dimensi manusiawi dalam pengambilan keputusan MSDM, sekaligus mengakomodasi kompleksitas era digital, keragaman generasi, dan tuntutan keberlanjutan.

1.1.2 Fenomena Ekonomi Manajemen

Dalam konteks ekonomi manajemen, penerapan AI dalam pengambilan keputusan dan desain pekerjaan di organisasi mencerminkan pergeseran paradigma yang signifikan dalam berbagai aspek manajemen. Sesuai dengan temuan Strohmeier (2022), teknologi AI yang semakin berkembang pesat telah memungkinkan perusahaan mengakses algoritma canggih dan sistem analitis terintegrasi, yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, khususnya dalam MSDM.

Dari perspektif ekonomi manajemen, AI memberikan dampak transformatif yang teridentifikasi dalam beberapa dimensi utama. Pertama, dalam aspek produktivitas dan efisiensi operasional, penelitian Malik et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi *chatbots* dan sistem AI dalam MSDM telah meningkatkan efisiensi operasional hingga 40% di perusahaan multinasional. Kedua, dalam konteks daya saing global, Pillai & Sivathanu (2020)

mengidentifikasi bahwa perusahaan yang mengadopsi AI dalam proses rekrutmen dan seleksi menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas talent acquisition.

Fenomena transformasi digital yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 telah menciptakan dinamika baru dalam penerapan AI di organisasi. Aleem et al. (2023) mengungkapkan bahwa transisi ke *remote work* telah mendorong adopsi AI yang lebih intensif dalam manajemen kinerja dan kolaborasi virtual. Hal ini sejalan dengan temuan Jetha et al. (2021) yang mengidentifikasi fragmentasi pekerjaan sebagai konsekuensi dari digitalisasi, menciptakan kebutuhan akan sistem AI yang lebih adaptif dalam mendukung produktivitas karyawan.

Aspek keberlanjutan (*sustainability*) menjadi dimensi penting dalam fenomena ekonomi manajemen kontemporer. Ogbeibu et al. (2022) menemukan bahwa integrasi *green talent management* dengan AI tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Hal ini diperkuat oleh studi Chen & Biswas (2021) yang mendemonstrasikan bagaimana AI dapat mentransformasi krisis menjadi peluang untuk inovasi berkelanjutan dalam praktik MSDM.

Dimensi generasional dalam adopsi AI juga menciptakan dinamika ekonomi yang unik. Nikitinsky et al. (2016) mengidentifikasi variasi signifikan dalam penerimaan dan adaptasi teknologi AI antar generasi karyawan. Temuan ini berimplikasi pada kebutuhan strategi implementasi AI yang lebih nuanced dan responsif terhadap keragaman demografis tenaga kerja.

Meskipun demikian, dampak sosial-ekonomi dari implementasi AI memerlukan perhatian khusus. Bankins et al. (2022) menemukan bahwa penggunaan AI tanpa pertimbangan aspek emosional dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan produktivitas karyawan. Hampton & DeFalco (2022) lebih lanjut menekankan pentingnya keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam implementasi AI.

Dalam konteks pengukuran kinerja, Guan et al. (2011) mengidentifikasi kebutuhan akan metrik baru yang mengintegrasikan aspek teknologi dan manusia. Su et al. (2021) menambahkan dimensi prediktif dalam kompetensi karyawan

yang dapat dioptimalkan melalui AI, namun tetap mempertimbangkan konteks budaya organisasi.

Dengan memahami kompleksitas fenomena ini, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam implementasi AI. Rožman et al. (2022) menyarankan pentingnya integrasi AI yang mempertimbangkan tidak hanya aspek ekonomis tetapi juga dimensi sosial-emosional karyawan. Pendekatan ini diharapkan dapat mengoptimalkan nilai ekonomi dari investasi AI sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa fenomena ekonomi dan manajemen utama yang teridentifikasi dari penjelasan sebelumnya dalam konteks pengaruh AI terhadap masa depan pekerjaan:

1. Otomatisasi pekerjaan - Banyak pekerjaan rutin berbasis aturan seperti entri data, akuntansi, manufaktur sedang diotomasi oleh AI dan robot, yang menyebabkan penggantian sejumlah pekerja manusia. Hal ini mendorong permintaan akan keterampilan baru.
2. Munculnya gig economy - Dengan otomatisasi, banyak pekerjaan menjadi lebih berbasis proyek/tugas daripada peran permanen. Hal ini melahirkan gig economy dengan kontrak independen jangka pendek. Perusahaan dapat menggunakan bakat yang lebih luas dengan overhead yang lebih sedikit.
3. Peran pekerjaan baru - Sementara beberapa pekerjaan menghilang dengan hadirnya AI, banyak peran spesialisasi baru muncul dalam bidang AI, ilmu data, robotika, dan lain-lain. Peningkatan keterampilan dan pelatihan kembali secara berkelanjutan akan sangat penting untuk memanfaatkan peluang-peluang ini.
4. Organisasi terdesentralisasi - Alat AI memungkinkan pengumpulan data, analisis, dan peramalan tingkat lanjut. Hal ini mengurangi kebutuhan untuk hierarki manajemen tradisional. Banyak perusahaan beralih ke struktur yang lebih terdesentralisasi dan fleksibel.
5. Pengambilan keputusan berbasis data - Dengan kemampuan untuk memproses data dalam jumlah besar, AI memungkinkan bisnis untuk lebih mengandalkan analitik data dan algoritma untuk keputusan strategis vs intuisi manusia saja.

6. Layanan pelanggan yang dipersonalisasi - Dengan pemrosesan bahasa alami, chatbot dan asisten virtual dapat menawarkan rekomendasi produk yang disesuaikan serta layanan pelanggan 24/7 dengan biaya yang lebih rendah.
7. Penurunan hambatan masuk - Dengan komputasi awan, alat AI terjangkau memungkinkan perusahaan kecil bersaing dengan pemain besar yang mapan, mengaburkan batasan industri.

Sumber data dan survei yang relevan untuk membuktikan fenomena yang teridentifikasi sebelumnya sebagai berikut:

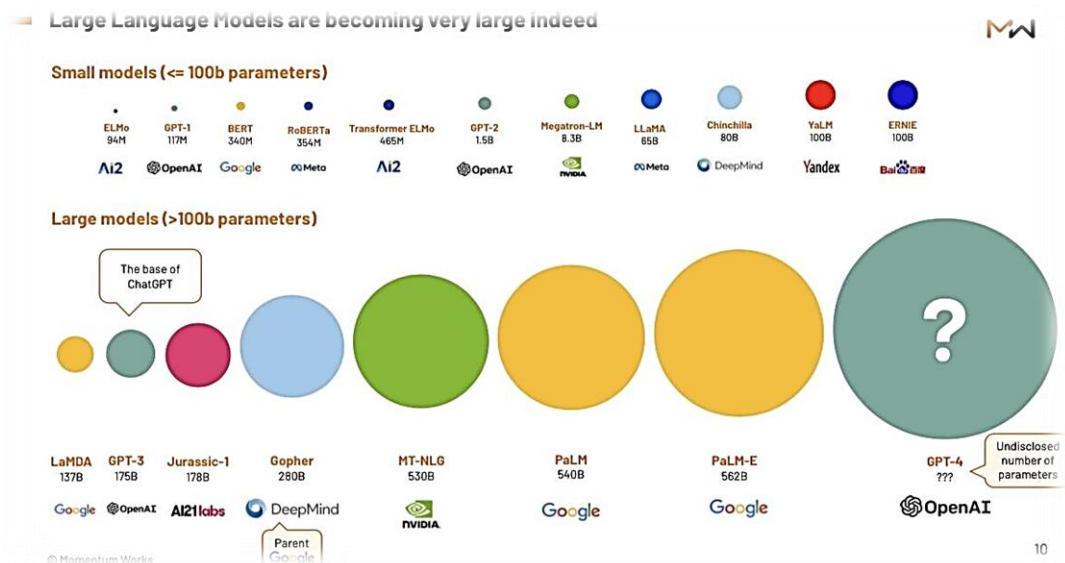
1. Laporan dari lembaga riset McKinsey tentang proyeksi otomatisasi pekerjaan di masa depan



Gambar 1.1 Proyeksi otomatisasi pekerjaan di masa depan (McKinsey)
Sumber : McKinsey, 2019

Masa depan pekerjaan cukup positif untuk Indonesia: lebih banyak pekerjaan baru yang akan tercipta pada tahun 2030 daripada pekerjaan yang akan hilang dikarenakan otomatisasi. Berdasarkan laporan, 23 juta pekerjaan dapat digantikan oleh proses otomatisasi, sedangkan lapangan kerja baru yang dapat diciptakan pada periode tersebut adalah 27 – 46 juta. 10 juta dari lapangan kerja baru tersebut merupakan jenis pekerjaan baru yang belum ada sebelumnya.

2. Statistik dari LinkedIn tentang tren pencarian dan kebutuhan pekerjaan Artificial Intelligence (AI)

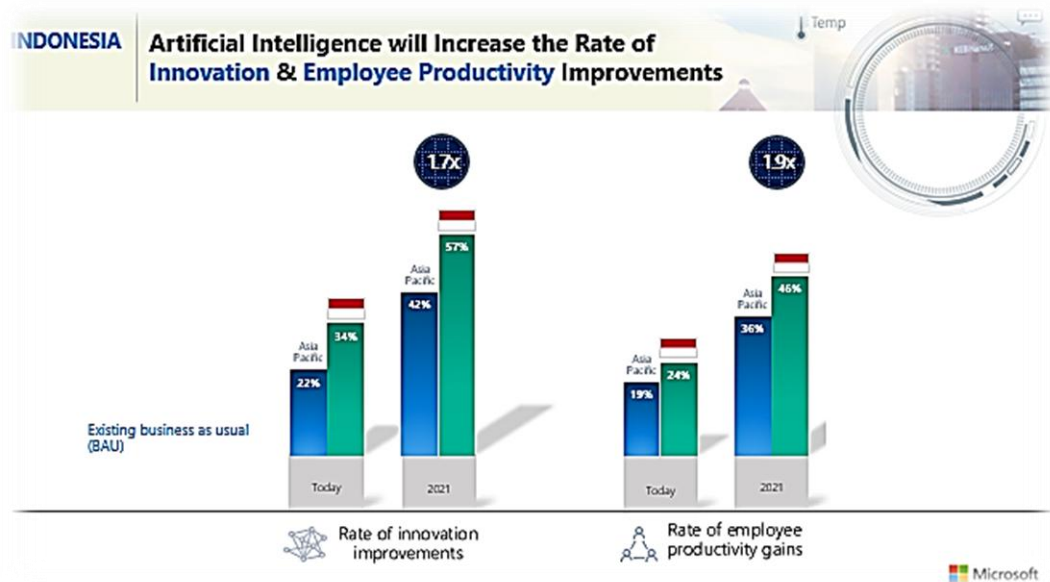


Gambar 1.2 tren pencarian dan kebutuhan pekerjaan AI
Sumber : LinkedIn, 2023

Di lingkungan profesional, AI mampu menganalisis data dalam jumlah besar secara cepat dan akurat, membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih tepat. Individu yang menguasai AI dapat memfasilitasi organisasi dalam memahami data tersebut dan menghasilkan wawasan untuk mengoptimalkan operasional mereka. Peran seperti manajer produk, analis bisnis, manajer pengembangan bisnis, analis keuangan, dan sejenisnya akan mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan dengan penerapan strategi AI yang sesuai. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa produktivitas seseorang berpotensi meningkat 5-10 kali lipat. Dengan kata lain, individu dalam posisi tersebut berpotensi digantikan bukan oleh AI (setidaknya untuk saat ini), melainkan oleh individu lain dalam bidang keahlian serupa yang memanfaatkan alat-alat AI. Profesi lain yang sangat terpengaruh tren ini adalah akuntan, pengacara, konsultan, dan sejenisnya.

3. Survei tentang persepsi dan kesiapan perusahaan dalam mengadopsi dan mengimplementasikan AI

Riset “*Artificial Intelligence (AI) DAIE Adoption Readiness of Businesses in Indonesia*” dari Mekari mengungkapkan bahwa 65 persen perusahaan di Indonesia berpotensi akan menggunakan teknologi AI secara menyeluruh, riset ini juga diperkuat dengan studi dari Microsoft dan IDC Asia/Pasifik tentang *AI Adoption* di negara Kawasan Asia Pasifik (APAC), *Future Ready Business: Assessing Asia Pacific’s Growth Potential Through AI* dengan menyurvei 112 pemimpin bisnis dan 101 karyawan di Indonesia. Studi mengungkapkan bahwa terlepas dari potensi ekonomi yang mampu diraih Indonesia, hanya 14% dari organisasi yang telah benar-benar mengimplementasikan AI. Rendahnya angka ini, menurut hasil penelitian disebabkan adanya perbedaan pandangan antara pemimpin dan karyawan mengenai AI, dimana masih banyak pekerja yang skeptis terhadap *AI Adoption* di Indonesia. Padahal dari hasil studi didapatkan bahwa dengan penggunaan AI dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas karyawan.



Gambar 1.3 kesiapan perusahaan dalam mengadopsi AI

Sumber : Microsoft, 2019

Jika dibandingkan dengan negara Kawasan APAC dengan nilai 42%, Indonesia memiliki nilai perbaikan inovasi sebesar 57% di tahun 2021. Sedangkan untuk produktivitas karyawan di tahun yang sama, Indonesia memiliki nilai

sebesar 46%, atau 10 persen lebih tinggi dari nilai negara Kawasan APAC (36%). Terlebih, saat ini kita melihat ekosistem ekonomi digital Indonesia sedang bertumbuh mulai dari kemunculan perusahaan rintisan (startup), e-commerce hingga UKM yang berkontribusi terhadap pendapatan negara. Untuk dapat terus meningkatkan pertumbuhan ini, dibutuhkan transformasi masyarakat didalamnya

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1. Rumusan Masalah – *Problem*

Berikut adalah permasalahan yang teridentifikasi terkait *AI Adoption* dalam proses *HR Decision Making* di perusahaan, dengan fokus pada peran mediasi *Job Satisfaction*, *Employee Performance*, dan *Emotionally Aware AI Decision Making*:

1. Apakah *AI Adoption*, *Employee Empowerment*, dan *Work Automation* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *HR Decision Making* di perusahaan melalui variabel mediasi, yaitu *Job Satisfaction*, *Employee Performance* dan *Emotionally Aware AI Decision Making*?
2. Sejauh mana pengaruh *AI Adoption*, *Employee Empowerment*, dan *Work Automation* terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*, serta bagaimana peran *Emotionally Aware AI Decision Making* sebagai variabel mediasi dalam pengambilan keputusan yang responsif terhadap aspek emosional karyawan?
3. Strategi apa yang efektif untuk mengoptimalkan manfaat *AI Adoption*, *Employee Empowerment*, dan *Work Automation* dalam mendukung pengambilan keputusan SDM, dengan mempertimbangkan keseimbangan antara teknologi dan aspek emosional karyawan melalui *Emotionally Aware AI Decision Making*?

1.2.2. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

1. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?
2. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction* (JS)?
3. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh langsung terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
4. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance* (EP)?
5. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?
6. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction* (JS)?
7. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh langsung terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
8. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance* (EP)?
9. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?
10. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction* (JS)?
11. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh langsung terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
12. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance* (EP)?
13. Apakah *Job Satisfaction* (JS) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?
14. Apakah *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?

15. Apakah *Employee Performance* (EP) berpengaruh langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM)?
16. Apakah *Artificial Intelligence Adoption* (AIA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
17. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)?
18. Apakah *AI Adoption* (AIA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)?
19. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
20. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)?
21. Apakah *Employee Empowerment* (EE) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)?
22. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)?
23. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)?
24. Apakah *Work Automation* (WA) berpengaruh tidak langsung terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari *AI Adoption* (AIA), *Employee Empowerment* (EE), dan *Work Automation* (WA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui variabel mediasi seperti *Job Satisfaction* (JS), *Employee Performance* (EP), dan *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM). Penelitian ini juga bertujuan

untuk mengidentifikasi peran penting dari pendekatan *Emotionally Aware AI Decision Making* dalam memperkuat kualitas pengambilan keputusan SDM, serta memahami bagaimana *Employee Empowerment* dan *Work Automation* dapat memfasilitasi pemanfaatan AI yang responsif secara emosional dalam proses pengambilan keputusan SDM.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan penelitian khusus dalam penelitian ini antara lain:

1. Menganalisis pengaruh *AI Adoption (AIA)* terhadap *HR Decision Making (HRDM)*
2. Menganalisis pengaruh *AI Adoption (AIA)* terhadap *Job Satisfaction (JS)*
3. Menganalisis pengaruh *AI Adoption (AIA)* terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making (EA-AIDM)*
4. Menganalisis pengaruh *AI Adoption (AIA)* terhadap *Employee Performance (EP)*
5. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment (EE)* terhadap *HR Decision Making (HRDM)*
6. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment (EE)* terhadap *Job Satisfaction (JS)*
7. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment (EE)* terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making (EA-AIDM)*
8. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment (EE)* terhadap *Employee Performance (EP)*
9. Menganalisis pengaruh *Work Automation (WA)* terhadap *HR Decision Making (HRDM)*
10. Menganalisis pengaruh *Work Automation (WA)* terhadap *Job Satisfaction (JS)*
11. Menganalisis pengaruh *Work Automation (WA)* terhadap *Emotionally Aware AI Decision Making (EA-AIDM)*
12. Menganalisis pengaruh *Work Automation (WA)* terhadap *Employee Performance (EP)*

13. Menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* (JS) terhadap *HR Decision Making* (HRDM)
14. Menganalisis pengaruh *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM) terhadap *HR Decision Making* (HRDM)
15. Menganalisis pengaruh *Employee Performance* (EP) terhadap *HR Decision Making* (HRDM)
16. Menganalisis pengaruh *AI Adoption* (AIA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)
17. Menganalisis pengaruh *AI Adoption* (AIA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)
18. Menganalisis pengaruh *AI Adoption* (AIA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)
19. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment* (EE) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)
20. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment* (EE) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)
21. Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment* (EE) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)
22. Menganalisis pengaruh *Work Automation* (WA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM)
23. Menganalisis pengaruh *Work Automation* (WA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Job Satisfaction* (JS)
24. Menganalisis pengaruh *Work Automation* (WA) terhadap *HR Decision Making* (HRDM) melalui *Employee Performance* (EP)

1.4 Kontribusi Penelitian

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sebagai berikut :

1. Kontribusi pada pengembangan teori tentang pengaruh teknologi AI pada pengambilan keputusan dan desain pekerjaan di perusahaan.
2. Kontribusi pada pengembangan teori tentang tantangan dan peluang baru yang dihadapi perusahaan dalam menggunakan teknologi AI dalam merancang pekerjaan, mengembangkan karyawan, dan mengambil keputusan di masa depan.
3. Kontribusi pada pengembangan teori tentang bagaimana penggunaan teknologi AI dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan serta menciptakan nilai tambah melalui inovasi yang lebih baik

1.4.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini juga berusaha menghasilkan kontribusi praktis sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai dampak penggunaan teknologi AI pada pengambilan keputusan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan operasinya.
2. Memberikan informasi mengenai dampak penggunaan teknologi AI pada kemampuan inovasi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya di pasar.
3. Memberikan informasi mengenai tantangan dan peluang baru yang dihadapi perusahaan dalam menggunakan teknologi AI dalam merancang pekerjaan, mengembangkan karyawan, dan mengambil keputusan di masa depan, sehingga perusahaan dapat mempersiapkan diri secara lebih baik dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar di masa depan.
4. Memberikan informasi mengenai bagaimana penggunaan teknologi AI dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan serta menciptakan nilai

tambah melalui inovasi yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien.

1.5 State of the Art (SOTA)

Perkembangan studi tentang AI dan pengambilan keputusan dalam MSDM telah mengalami evolusi signifikan sejak era 1970-an hingga saat ini. Fondasi awal dimulai dengan studi Hackman & Oldham (1975) yang mengembangkan *Job Diagnostic Survey*, memberikan pemahaman mendasar tentang karakteristik pekerjaan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Pada periode yang sama, McCarthy (1955) memperkenalkan konsep dasar AI melalui proposal Dartmouth, yang kemudian menjadi tonggak sejarah dalam pengembangan AI modern.

Memasuki era 1990-an, integrasi teknologi dalam pengambilan keputusan mulai mendapat perhatian serius. Todd & Benbasat (1991) melakukan penelitian mendalam tentang dampak *computer-based decision aids* terhadap proses pengambilan keputusan manajerial. Kontribusi ini diperkuat oleh Falk & Miller (1992) yang mengembangkan pendekatan *soft modeling* sebagai dasar analisis sistem kompleks dalam organisasi.

Awal tahun 2000-an ditandai dengan pengembangan sistem pendukung yang lebih canggih. Al-Dujaili (2011) mengeksplorasi sistem pengetahuan dalam pengambilan keputusan organisasi, sementara De Andrés et al. (2008) memperkenalkan prosedur pengambilan keputusan MSDM menggunakan FLINS, menandai dimulainya era integrasi AI dalam keputusan SDM. Periode ini menjadi fondasi penting bagi perkembangan sistem AI yang lebih kompleks.

Transformasi digital menjadi fokus utama penelitian pada periode 2010-2015. Gartheebhan & Guttag (2013) mengembangkan metode berbasis data untuk pengambilan keputusan, dilanjutkan dengan kontribusi Zhukova et al. (2014) yang memperkenalkan dukungan intelijen untuk MSDM. Jones (2015) memperluas pemahaman dengan mengkaji kolaborasi tim manusia-AI, sementara Jankovic et al. (2015) mendalami aspek kontekstual dalam pengambilan keputusan.

Era 2015-2020 menandai fase integrasi AI yang lebih mendalam dalam MSDM. Wang (2016) menganalisis implementasi sistem AI dalam konteks

organisasi pendidikan, sementara Burnett & Lisk (2019) memfokuskan pada *employee engagement* dan monitoring real-time. Pillai & Sivathanu (2020) memberikan kontribusi signifikan dalam penggunaan AI untuk akuisisi talenta, diperkuat oleh Baakeel (2020) yang meneliti integrasi komprehensif fungsi MSDM dengan AI.

Periode 2020-2024 menunjukkan pergeseran fokus menuju AI yang lebih responsif dan berkelanjutan. Chen & Biswas (2021) mengeksplorasi peran AI dalam transformasi krisis menjadi peluang, sementara Kong et al. (2021) meneliti dampak kesadaran AI terhadap pengembangan karir. Bankins et al. (2022) membawa dimensi baru dengan konsep pengambilan keputusan AI yang mempertimbangkan martabat manusia. Ogbeibu et al. (2022) mengintegrasikan aspek keberlanjutan melalui manajemen talenta hijau berbasis AI.

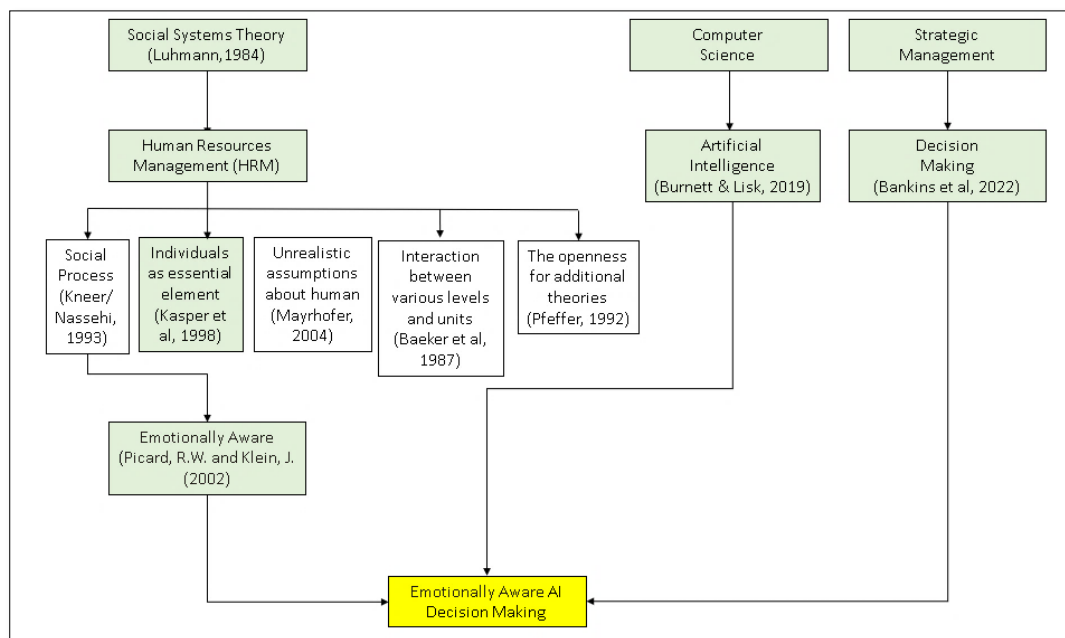
Penelitian terkini menunjukkan tren yang semakin kompleks dan terintegrasi. Malik et al. (2022) meneliti implementasi praktis bot dalam MSDM, sementara Rožman et al. (2022) dan Charlwood & Guenole (2022) fokus pada adaptasi organisasi terhadap AI. Aleem et al. (2023) mengangkat isu penting tentang dampak *remote work* dan pandemi terhadap implementasi AI, sedangkan Faqih & Miah (2023) dan P. Chandana & B. Hemaraju (2023) memberikan perspektif baru dalam pengembangan kerangka manajemen talenta berbasis AI.

Tren penelitian kontemporer menunjukkan perhatian yang meningkat pada integrasi aspek emosional dalam AI, keberlanjutan dan manajemen talenta hijau, adaptasi terhadap lingkungan kerja hybrid, pengembangan sistem AI yang etis, serta penekanan pada ketahanan organisasi. Namun, masih terdapat beberapa gap penelitian yang perlu diatasi, termasuk kebutuhan akan model AI yang lebih responsif terhadap aspek emosional, integrasi perspektif lintas generasi, pengembangan metrik evaluasi yang komprehensif, pendekatan yang mengakomodasi keragaman budaya, serta kerangka implementasi AI yang berkelanjutan.

Berdasarkan evolusi penelitian tersebut dan adanya berbagai gap yang teridentifikasi, penelitian ini memberikan kontribusi penting melalui pengembangan model *Emotionally Aware AI Decision Making* (EA-AIDM).

Model ini secara unik mengintegrasikan tiga aspek kunci yang belum terintegrasi secara komprehensif dalam penelitian sebelumnya: *AI Adoption (AIA)*, *Employee Empowerment (EE)*, dan *Work Automation (WA)*, dengan mempertimbangkan peran mediasi *Job Satisfaction*, *Employee Performance*, dan dimensi emosional dalam konteks MSDM. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada aspek teknis atau sosial secara terpisah, penelitian ini menawarkan kerangka kerja terintegrasi yang menyelaraskan efisiensi teknologi dengan sensitivitas sosial-emosional. Pendekatan ini tidak hanya menjawab gap teoretis dalam literatur tetapi juga memberikan solusi praktis bagi organisasi dalam mengimplementasikan AI yang lebih humanis, adaptif, dan berkelanjutan dalam era transformasi digital.

Adapun proses dalam menghasilkan konsep *novelty* melalui sintesa dari tiga bidang ilmu yang berbeda yakni HRM, Manajemen Strategik dan Ilmu Komputer yang dapat dilihat pada gambar 1.4 berikut:



Gambar 1.4 Proses Sintesis Konsep *Novelty*
Sumber : Data Olahan (2024)

Penjelasan :

1. *Social Systems Theory* memberikan pemahaman tentang perilaku dan kebutuhan individu (*Individuals as Essential Elements*) dalam sebuah sistem sosial organisasi. Pemahaman ini penting dalam merancang AI yang sadar emosi (*Emotionally Aware*) untuk pengambilan keputusan.
2. Ilmu Komputer memberikan basis teknis untuk mengembangkan sistem AI. Kapabilitas AI perlu diorientasikan untuk mengenali dan memahami emosi manusia (*Emotionally Aware*).
3. Manajemen Strategis memberikan kerangka untuk pengambilan keputusan organisasi yang efektif (*Decision Making*). Pengambilan keputusan perlu mempertimbangkan konteks sosial dan emosi individu di organisasi.
4. Integrasi pemahaman perilaku manusia, kemampuan teknis AI, dan kerangka pengambilan keputusan dapat menghasilkan inovasi AI yang sadar emosi untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.
5. *Emotionally Aware AI Decision Making* diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan dengan mempertimbangkan konteks sosial, emosi, dan nilai-nilai manusia.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki keaslian atau orisinalitas dalam **topik, pendekatan, dan metodenya**, sehingga memberikan kontribusi baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.6 Definisi Utama

1. Kerja sama antara pekerja dan teknologi: Konsep ini mengacu pada kolaborasi dan interaksi antara manusia dan mesin atau teknologi di tempat kerja (Shneiderman & Plaisant, 2010). Hal ini diperlukan untuk merancang dan mengimplementasikan solusi teknologi yang efektif dan dapat diterima oleh pekerja, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja
2. *Artificial intelligence*: adalah teknologi yang memungkinkan mesin atau sistem komputer untuk melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan

kecerdasan manusia, seperti pemrosesan bahasa alami, pengenalan gambar, atau pengambilan keputusan (Russell & Norvig, 2010).

3. Manajemen transformasi pekerjaan: Konsep ini mencakup upaya untuk mengubah dan memodernisasi pekerjaan di tempat kerja agar sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar (Garvin & Edmondson, 2008). Hal ini melibatkan strategi untuk merancang dan mengimplementasikan solusi teknologi yang efektif dan dapat diterima oleh pekerja, serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan pekerja untuk mengatasi perubahan tersebut.
4. Sistem pendukung keputusan: Sistem pendukung keputusan (*Decision Support System* atau DSS) adalah teknologi yang membantu pembuat keputusan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi untuk membuat keputusan yang lebih baik (Turban & Aronson, 2001).
5. Keterlibatan karyawan: Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) adalah ukuran sejauh mana karyawan terlibat, terinspirasi, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka (Macey & Schneider, 2008). Hal ini dapat diukur melalui indikator seperti kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan.