SJMB: *Scientific Journal of Management and Business*.
Volume Nomor Tahun ; p-ISSN: 2776-009X; online -ISSN: 2807- 5897
Available online at http://e-journal.uniflor.ac.id/index.php/sjmb

Received: Agustus 2026	Accepted:September 2026	Published : Oktober 2026

Transformasi Kecerdasan Buatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Kualitatif Multi-Kasus Pada Perusahaan Publik Indonesia

Maria Helena Carolinda Dua Mea

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Flores

helenaduamea@gmail.com

Abstrak. Kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) mulai mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia (MSDM). Pekerjaan yang sebelumnya banyak bergantung pada proses administrasi kini semakin didukung oleh data, otomatisasi, dan rekomendasi dari sistem algoritmik. Penelitian ini menelaah bagaimana perusahaan publik Indonesia menjelaskan transformasi AI dalam MSDM, cara mereka menyiapkan kemampuan karyawan, serta upaya menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan pengawasan manusia (human oversight), keadilan (fairness), dan pengalaman karyawan (employee experience). Penelitian menggunakan desain kualitatif multi-kasus dengan menganalisis laporan keberlanjutan, kebijakan AI, dan publikasi resmi perusahaan untuk periode 2023–2026. Empat perusahaan dipilih secara purposif karena dokumen publiknya secara eksplisit membahas AI dan pengembangan SDM: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Bank Central Asia Tbk., PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., dan PT Unilever Indonesia Tbk. Data dianalisis secara tematik melalui pembacaan berulang, pengodean, penyusunan tema, perbandingan antarkasus, dan penafsiran berdasarkan teori. Analisis menemukan empat pola. Pertama, kesiapan menggunakan AI dipandang sebagai bagian dari pengembangan kemampuan karyawan, bukan sekadar pemasangan teknologi. Kedua, tata kelola AI dibutuhkan untuk menjaga keadilan, akuntabilitas, privasi, dan keterlibatan manusia dalam keputusan. Ketiga, pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan keterampilan (reskilling) dipandang penting agar tenaga kerja mampu mengikuti perubahan. Keempat, manfaat AI dalam MSDM juga perlu dilihat dari pengalaman karyawan dan tetap terjaganya peran manusia dalam keputusan penting. Perbandingan keempat kasus ini menunjukkan bahwa kematangan AI-HRM tidak cukup diukur dari banyaknya teknologi yang digunakan. Yang juga menentukan ialah kesiapan orang-orang yang menggunakannya, aturan pengendaliannya, dan cara pekerjaan dirancang. Penelitian ini menempatkan transformasi AI-HRM sebagai perubahan yang melibatkan teknologi sekaligus manusia dan organisasi, bukan sekadar proyek digitalisasi

Kata Kunci: *artificial intelligence;* AI-HRM; pengembangan talenta; *human oversight; employee experience*

Abstract*. Artificial intelligence (AI) is changing how organizations manage their people. Tasks that once relied heavily on administrative processes are increasingly supported by data, automation, and algorithmic recommendations. This study examines how Indonesian public companies describe AI-related changes in human resource management (HRM), how they prepare employees to work with AI, and how they seek to balance technological efficiency with human oversight, fairness, and employee experience. The study uses a*

qualitative multiple-case design based on sustainability reports, AI policies, and official corporate publications from 2023 to 2026. Four companies were purposively selected because their public documents explicitly discuss AI and workforce development: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Bank Central Asia Tbk., PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., and PT Unilever Indonesia Tbk. The documents were examined thematically through repeated reading, coding, theme development, cross-case comparison, and theoretical interpretation. Four patterns emerged. First, AI readiness is presented as part of workforce capability development, not simply as technology adoption. Second, AI governance is used to address fairness, accountability, privacy, and human oversight. Third, continuous learning and reskilling are considered important for helping employees adapt. Fourth, the value of AI in HRM is also linked to employee experience and to keeping people involved in consequential decisions. Across the four cases, AI-HRM maturity appears to depend on more than the amount of technology in use. It also depends on employees' capabilities, governance arrangements, and the way work is designed. The study therefore views AI-HRM as a change involving technology, people, and organizational practices, rather than as a stand-alone digitalization project.
KeyWord: *artificial intelligence; AI-HRM; talent development; human oversight; employee experience*

I. PENDAHULUAN

AI kini bukan hanya mempercepat administrasi; teknologi ini juga membantu organisasi mengambil keputusan, merancang pekerjaan, dan mengembangkan talenta. Dalam MSDM, AI dapat mendukung rekrutmen, analisis tenaga kerja, pembelajaran, manajemen kinerja, dan layanan HR. Namun, penggunaannya menimbulkan pertanyaan tentang keadilan, keterjelasan keputusan, privasi, dan respons karyawan (Budhwar et al., 2022; Tambe et al., 2019; Gong et al., 2025).

Bagi MSDM, perubahan ini tidak cukup dipahami sebagai persoalan memilih teknologi. Raisch dan Krakowski (2021) menyebut adanya automation–augmentation paradox: AI dapat mengambil alih sebagian tugas manusia, tetapi juga dapat membantu manusia bekerja dan mengambil keputusan dengan lebih baik. Dalam HRM, Meijerink et al. (2021) menggunakan istilah algorithmic HRM untuk menjelaskan pemakaian algoritma berbasis data digital guna membantu keputusan HR atau mengotomatisasi sebagian aktivitasnya. Karena itu, pertanyaan pentingnya bukan hanya seberapa luas AI digunakan, tetapi juga bagaimana teknologi tersebut dirancang agar membantu pekerjaan tanpa menghilangkan pertimbangan dan kendali manusia (*human agency*).

Tantangan AI-HRM juga tidak berhenti pada persoalan teknis. Dalam tinjauan empirisnya, Bujold et al. (2024) menemukan sejumlah isu yang terus muncul, seperti bias dan diskriminasi, keadilan, kepercayaan, privasi, keterjelasan cara kerja sistem (explainability), transparansi, dan peran manusia. Dutta et al. (2023) menunjukkan bahwa chatbot berbasis AI dapat berkaitan dengan kesempatan karyawan menyampaikan pendapat (employee voice) dan keterlibatan kerja ketika organisasi membangun iklim kepercayaan.

Penelitian kualitatif terbaru terhadap profesional HR juga menunjukkan bahwa kesiapan bekerja dengan AI banyak terbentuk melalui pengalaman dan pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari. Hambatannya tidak selalu berupa kurangnya keterampilan teknis; waktu yang terbatas, arah strategis yang belum jelas, dan minimnya dukungan organisasi juga dapat menjadi kendala (Arístegui Monge et al., 2026).

Indonesia menjadi konteks yang menarik karena perusahaan beroperasi dengan tingkat digitalisasi, kebutuhan bisnis, dan karakter tenaga kerja yang berbeda-beda. Dokumen perusahaan untuk periode 2025–2026 memperlihatkan penekanan yang tidak sama. Bank Mandiri menonjolkan tata kelola AI, kompetensi AI, perlindungan privasi sejak tahap perancangan (privacy by design), keadilan, dan pengawasan manusia. BCA membahas penerapan AI yang bertanggung jawab sekaligus pelatihan AI bagi karyawan. Telkom menghubungkan transformasi digital dengan pengembangan talenta digital, AI Center of Excellence, dan pembelajaran. Sementara itu, Unilever Indonesia lebih menekankan keterampilan yang relevan untuk kebutuhan masa depan, fleksibilitas kerja, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru. Perbedaan penekanan ini membantu kita melihat AI-HRM sebagai perubahan dalam cara organisasi bekerja dan mengelola manusia, bukan sekadar penerapan fitur teknologi.

Berangkat dari konteks tersebut, penelitian ini membandingkan bagaimana empat perusahaan publik Indonesia menjelaskan transformasi AI dalam MSDM dan menempatkan pengembangan manusia di dalamnya. Dokumen resmi perusahaan dipakai untuk memahami prioritas dan pendekatan manajerial yang mereka sampaikan kepada pemangku kepentingan. Namun, dokumen itu tidak dianggap mewakili seluruh pengalaman karyawan. Analisis ini terutama digunakan untuk mengenali pola strategi, pengembangan kemampuan, dan tata kelola yang dinyatakan secara resmi oleh organisasi.

Penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan: (1) bagaimana perusahaan publik Indonesia menjelaskan perubahan yang dibawa AI dalam praktik MSDM? (2) kemampuan dan bentuk pembelajaran apa yang mereka tekankan untuk menyiapkan karyawan menghadapi penggunaan AI? dan (3) bagaimana mereka berupaya menjaga keseimbangan antara otomatisasi, pengawasan manusia, keadilan, dan pengalaman karyawan?

II. TINJAUAN PUSTAKA

AI-HRM dan Transformasi Sistem MSDM

AI-HRM merupakan bagian dari perubahan digital dalam MSDM yang memanfaatkan data, algoritma, dan sistem otomatis untuk mendukung pengelolaan tenaga kerja. Meijerink et al. (2021) membedakannya dari digital HRM secara lebih spesifik melalui tiga ciri: penggunaan data digital, pengolahan data dengan algoritma, dan otomatisasi sebagian atau seluruh keputusan terkait HRM. Meski dapat membantu pekerjaan, penggunaan AI dalam MSDM juga menghadapi tantangan karena perilaku manusia tidak selalu mudah diterjemahkan menjadi data. Tambe et al. (2019) mengingatkan adanya keterbatasan data, risiko ketidakadilan, pertanyaan tentang siapa yang bertanggung jawab, serta kemungkinan karyawan menolak keputusan yang dibuat atau dibantu oleh algoritma.

Kajian terbaru menunjukkan bahwa penelitian AI-HRM berkembang pesat, tetapi perhatian terhadap hubungan antarkaryawan, kesejahteraan, dan dampak sosial AI masih relatif terbatas dibandingkan topik rekrutmen dan HRM secara umum (Bujold et al., 2024; Úbeda-García et al., 2025). Gong et al. (2025) mengelompokkan perkembangan literatur ke dalam empat arah: kolaborasi yang dibantu AI (AI-enhanced collaboration), tempat kerja yang digerakkan AI (AI-driven workplace), model bisnis berbasis AI (AI-enabled business models), dan inovasi yang didukung AI (AI-powered innovation). Pembagian ini memperlihatkan bahwa pembahasan AI-HRM semakin luas: bukan hanya bagaimana pekerjaan administrasi dilakukan lebih cepat, tetapi juga bagaimana orang bekerja sama, belajar, dan menjalankan pekerjaannya.

Strategic HRM dan Kapabilitas SDM

Dalam strategic HRM, pengelolaan manusia perlu sejalan dengan arah dan kebutuhan bisnis. Artinya, investasi AI sebaiknya diikuti dengan upaya membangun pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi. Jika teknologi baru diterapkan tanpa menyiapkan orang yang akan menggunakannya, kemampuan sistem dan kemampuan tenaga kerja bisa berjalan tidak seimbang. Deepa et al. (2024) secara khusus menekankan pentingnya perpaduan kompetensi teknis dan sosial bagi manajer HR ketika organisasi mengadopsi teknologi berbasis AI.

Automation–Augmentation dan Human Agency

Raisch dan Krakowski (2021) menjelaskan bahwa otomatisasi dan penguatan kemampuan manusia (augmentation) sering berlangsung bersamaan. AI yang awalnya digunakan untuk membantu keputusan dapat kemudian mengambil alih keputusan tertentu. Sebaliknya, ketika manusia tetap terlibat, AI dapat memperluas kemampuan analisis tanpa menggantikan seluruh pertimbangan profesional. Meijerink dan Bondarouk (2023) juga menunjukkan bahwa algorithmic management memiliki dua sisi: algoritma bisa membatasi kebebasan pekerja, tetapi dalam kondisi tertentu juga dapat mendukung otonomi dan menciptakan nilai bagi mereka. Gagasan ini membantu menilai apakah AI di tempat kerja lebih banyak digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan, atau untuk memperkuat kemampuan orang dalam bekerja.

Responsible AI, Fairness, dan Human Oversight

AI yang bertanggung jawab (responsible AI) dalam HRM tidak cukup dinilai dari seberapa akurat hasil algoritmanya. Bujold et al. (2024) menempatkan keadilan, kepercayaan, privasi, keterjelasan keputusan, dan peran manusia sebagai persoalan utama. Untuk keputusan HR yang berdampak besar terhadap karyawan, pengawasan manusia diperlukan agar keputusan sistem bisa diperiksa, dikoreksi, dan dijelaskan. Karyawan juga perlu memiliki kesempatan untuk bertanya atau menyampaikan keberatan atas proses digital yang memengaruhi pekerjaan mereka. Ruang untuk bersuara ini berkaitan dengan employee voice yang dibahas Dutta et al. (2023).

Kerangka Analitik

Berdasarkan literatur tersebut, penelitian ini menggunakan empat dimensi untuk membaca dokumen perusahaan. Pertama, strategic AI-HRM, yaitu bagaimana AI dikaitkan dengan strategi bisnis dan perubahan MSDM. Kedua, people capability, yang mencakup peningkatan keterampilan (upskilling), alih atau pengembangan keterampilan baru (reskilling), pemahaman dasar tentang AI (AI literacy), dan pembelajaran di tempat kerja. Ketiga, responsible governance, yaitu cara perusahaan menangani keadilan, privasi, transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan manusia. Keempat, employee-centered outcomes, yakni hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman, keterlibatan, suara, fleksibilitas, serta ruang bagi pertimbangan manusia. Keempat dimensi ini berfungsi sebagai panduan awal dalam membaca data; tema akhir tetap dikembangkan dari temuan dokumen.

Tabel 1

Dimensi Analisis

Dimensi analitik	Indikator dalam dokumen	Pertanyaan panduan
Strategic AI-HRM	AI sebagai bagian dari strategi dan transformasi	Apakah AI ditempatkan sebagai bagian dari strategi MSDM?
People capability	Pelatihan, reskilling, talenta digital, kompetensi AI	Bagaimana perusahaan menyiapkan kemampuan karyawan?
Responsible governance	Keadilan, privasi, keterjelasan, pengawasan manusia	Bagaimana risiko dan keputusan yang dibantu AI dikendalikan?
Employee-centered outcomes	Pengalaman, keterlibatan, suara karyawan, fleksibilitas	Apa dampak yang dituju bagi pengalaman dan kendali karyawan?

Sumber: Olahan Penulis, 2026

III. METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif multi-kasus. Unit analisisnya adalah pengungkapan resmi perusahaan mengenai AI dan MSDM. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan mengukur seberapa banyak AI digunakan, melainkan memahami pola dan cara perusahaan menjelaskan perubahan tersebut melalui dokumen publik. Pelaporan metode mengacu pada prinsip transparansi penelitian kualitatif dalam JARS-Qual, termasuk kejelasan konteks, sumber dan pemilihan data, langkah analisis, serta cara peneliti menafsirkan temuan (American Psychological Association, 2024).

Pemilihan Kasus dan Sumber Data

Perusahaan dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan ketersediaan laporan keberlanjutan dan/atau kebijakan resmi yang secara jelas menghubungkan AI, transformasi digital, dan pengembangan SDM. Data utama berupa dokumen yang diterbitkan pada periode 2023–2026 dan tersedia melalui situs resmi perusahaan. Empat perusahaan yang dianalisis adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Bank Central Asia Tbk., PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., dan PT Unilever Indonesia Tbk. Keempatnya mewakili sektor perbankan, telekomunikasi, dan barang konsumsi sehingga memungkinkan peneliti membandingkan pola yang muncul pada konteks bisnis berbeda.

Tabel 2

Data Objek Penelitian

Kasus	Sektor	Dokumen utama	Fokus analisis
Bank Mandiri	Perbankan	Sustainability Report 2025; bagian AI Management	Tata kelola dan kompetensi AI, pengawasan manusia, risiko
BCA	Perbankan	Sustainability Report 2025; Responsible AI Program	Pelatihan AI, mekanisme keberatan, keadilan, ISO 42001
Telkom	Telekomunikasi	Sustainability Report 2025; publikasi talent/AI	Talenta digital, AI CoE, ekosistem belajar, keterlibatan
Unilever Indonesia	Consumer goods	Sustainability Report 2025; SR 2023	Keterampilan masa depan, fleksibilitas kerja, adaptasi terhadap AI

Dokumen dibaca sebagai gambaran resmi tentang kebijakan dan prioritas organisasi, bukan sebagai bukti langsung tentang apa yang dialami setiap karyawan. Dengan demikian, istilah seperti *employee experience* dan *fairness* dipahami sebagai cara perusahaan menyampaikan kebijakan atau pendekatan manajerialnya. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara, survei, maupun observasi langsung.

Prosedur Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan pendekatan reflektif dan perbandingan antarkasus. Mula-mula, dokumen dibaca berulang agar peneliti memahami konteks dan isi utamanya. Selanjutnya, bagian teks yang membahas AI, tenaga kerja, pelatihan, pengalaman karyawan, tata kelola, keadilan, privasi, dan pengawasan manusia diberi kode awal. Kode-kode yang berkaitan kemudian dikelompokkan menjadi tema. Setelah itu, tema dibandingkan antarperusahaan untuk melihat pola yang sama maupun perbedaannya, lalu ditafsirkan dengan merujuk pada literatur AI-HRM, strategic HRM, serta hubungan antara otomatisasi dan penguatan kemampuan manusia. Proses ini mengikuti prinsip analisis tematik Braun dan Clarke (2006) serta kriteria keterpercayaan penelitian kualitatif dari Nowell et al. (2017).

Untuk menjaga agar proses analisis dapat ditelusuri, temuan dicatat dalam matriks yang menghubungkan bagian dokumen, kode awal, tema, dan penafsiran peneliti. Analisis tetap memberi ruang bagi tema yang muncul dari data, dan tidak hanya mencari bukti untuk kategori yang sudah ditentukan sejak awal. Sebagai pendukung, penelitian juga

menggunakan gagasan data structure dari Gioia et al. (2013), terutama ketika konsep awal yang muncul dari beberapa perusahaan mengarah pada pemahaman yang lebih luas dan serupa.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tema 1 – Kesiapan AI Diposisikan sebagai Pengembangan Kapabilitas Manusia

Pola pertama yang terlihat dari keempat kasus adalah bahwa kesiapan AI tidak hanya dibicarakan sebagai persoalan teknologi, tetapi juga sebagai kebutuhan untuk menyiapkan kemampuan tenaga kerja. Telkom, misalnya, melaporkan bahwa talenta digital mencapai sekitar 20,2% dari total tenaga kerjanya pada 2025. Perusahaan juga menghubungkan pengembangan talenta dengan People Development Plan, Digital Talent Readiness, AI Center of Excellence, dan platform pembelajaran digital. Dengan kata lain, upaya yang dilaporkan tidak berhenti pada memperkenalkan perangkat baru, tetapi juga mencakup persiapan agar karyawan dapat bekerja dalam lingkungan digital dan AI (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., 2026).

BCA memberi perhatian khusus pada pemahaman AI dan penggunaannya secara bertanggung jawab. Untuk 2025, perusahaan melaporkan bahwa 2.550 karyawan yang relevan telah mengikuti pelatihan AI tentang etika dan keamanan. Materinya mencakup prinsip-prinsip AI, privasi, risiko, dan kerangka etika. BCA juga memasukkan keterampilan AI dan analisis data ke dalam program pengembangan kompetensi yang dilengkapi coaching dan mentoring (PT Bank Central Asia Tbk., 2026).

Di Bank Mandiri, kompetensi AI ditempatkan sebagai salah satu bagian dari tata kelola. Dokumen perusahaan menjelaskan bahwa pemahaman tentang AI dibutuhkan agar peran dan tanggung jawab setiap unit dapat ditetapkan dengan jelas, termasuk pemisahan tugas (segregation of duties). Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan karyawan bukan tambahan yang baru dipikirkan setelah sistem dipasang. Kesiapan tersebut juga dibutuhkan agar penggunaan AI dapat dikendalikan dan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing unit (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., 2026).

Dokumen Unilever Indonesia lebih banyak menyoroti keterampilan untuk menghadapi

perubahan kebutuhan kerja (future-fit skills), fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru. Sustainability Report 2023 menekankan perlunya membekali karyawan dengan cara kerja yang fleksibel dan pelatihan untuk menghadapi perkembangan seperti AI. Dalam Sustainability Report 2025, perkembangan AI kembali disebut sebagai salah satu perubahan yang perlu direspons organisasi (PT Unilever Indonesia Tbk., 2024, 2026).

Jika dibandingkan, keempat perusahaan tidak menggambarkan kemampuan AI sebagai keterampilan teknis semata. Adaptasi, kemauan belajar, pertimbangan profesional (judgment), dan kolaborasi juga tampak penting. Pola ini sejalan dengan Arístegui Monge et al. (2026), yang menunjukkan bahwa kesiapan belajar AI tumbuh melalui praktik kerja, pembelajaran sesuai konteks, dan dukungan organisasi, bukan hanya melalui pelatihan teknis yang berdiri sendiri.

AI yang Bertanggung Jawab untuk Menjaga Akuntabilitas Manusia

Perhatian terhadap AI yang bertanggung jawab paling jelas tampak pada dua kasus perbankan. Bank Mandiri menjelaskan tata kelola AI yang mencakup kepatuhan, pengelolaan risiko, dan seluruh siklus penggunaan AI (AI lifecycle). Elemen pendukungnya meliputi tata kelola data, perlindungan privasi, teknologi dan infrastruktur, keamanan siber, serta kompetensi AI. Perusahaan juga mencantumkan transparansi dan keterjelasan sistem, akuntabilitas, inklusivitas, etika dan keadilan, serta pengawasan manusia. Untuk keputusan penting, dokumen menyebut pendekatan human-in-the-loop, human-on-the-loop, dan human-in-command, yang menempatkan manusia dalam tingkat keterlibatan berbeda pada proses pengambilan keputusan (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., 2026).

BCA juga menyampaikan pendekatan AI yang bertanggung jawab, dengan perhatian pada hak orang yang terdampak keputusan. Melalui Responsible AI Program, perusahaan menyatakan bahwa pihak yang terdampak dapat mempertanyakan keputusan yang dibantu AI dan mengajukan keberatan untuk ditinjau oleh petugas manusia. BCA juga melaporkan sertifikasi ISO 42001:2023 untuk Artificial Intelligence Management System. Dalam konteks ini, tata kelola tidak hanya berfungsi untuk memenuhi ketentuan, tetapi juga menyediakan jalan bagi orang untuk meminta penjelasan atau peninjauan atas keputusan yang dibuat dengan bantuan algoritma (BCA, 2026).

Dari kedua kasus tersebut, pengawasan manusia terlihat sebagai penghubung antara upaya memperoleh efisiensi dari AI dan tanggung jawab organisasi terhadap karyawan. Temuan ini sejalan dengan Bujold et al. (2024), yang menempatkan peran manusia sebagai salah satu prinsip penting dalam AI-HRM yang bertanggung jawab. Sejalan dengan gagasan automation–augmentation, pengawasan manusia tidak harus dipandang sebagai penghambat penerapan teknologi. Sebaliknya, pengawasan memungkinkan manusia memeriksa hasil sistem, mempertimbangkan konteks yang mungkin tidak terbaca oleh algoritma, dan tetap bertanggung jawab atas keputusan penting (Raisch & Krakowski, 2021).

Tema 3 – Pembelajaran Berkelanjutan Menjadi Infrastruktur Adaptasi

Tema ketiga memperlihatkan pentingnya mengubah pelatihan yang hanya berlangsung sesekali menjadi ekosistem belajar yang terus berjalan. Telkom menggabungkan AI Center of Excellence, myDigiLearn, sertifikasi, beasiswa, dan pengembangan kepemimpinan untuk memperkuat kesiapan talenta. BCA memadukan e-learning, pelatihan kelas, gamifikasi, coaching, dan mentoring, dengan materi yang dapat menyesuaikan kebutuhan bisnis dan perkembangan pasar. Unilever menekankan fleksibilitas dan keterampilan masa depan, sedangkan Bank Mandiri mengaitkan kompetensi AI dengan tata kelola serta kesiapan setiap unit menjalankan tanggung jawabnya.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan AI tidak cukup dibebankan kepada masing-masing karyawan; organisasi juga perlu menyediakan kondisi yang memungkinkan mereka belajar. Temuan ini sejalan dengan Arístegui Monge et al. (2026), yang memperlihatkan peran praktik kerja dan hubungan dalam organisasi dalam membentuk kesiapan belajar AI. Dalam praktiknya, dukungan ini dapat berupa waktu khusus untuk belajar, arahan dari pimpinan, kesempatan mencoba alat dengan aman, dan ruang untuk membahas hasil serta kesalahan. Tanpa dukungan semacam itu, pelatihan mungkin hanya membuat karyawan tahu cara menggunakan alat, tetapi belum tentu mampu menilai apakah hasil AI akurat, relevan, atau layak digunakan.

Pengalaman Karyawan sebagai Hal yang Perlu Dijaga

Dokumen perusahaan juga menunjukkan bahwa alasan menerapkan AI tidak selalu terbatas pada efisiensi. Bank Mandiri menghubungkan budaya kerja dengan pengalaman dan keterlibatan karyawan. Telkom melaporkan angka employee engagement sebesar 85,13 pada 2025 dan menempatkan budaya kerja yang adaptif sebagai bagian dari transformasi. BCA

menekankan lingkungan kerja yang mendukung, pengembangan kompetensi, dan saluran pengaduan agar karyawan tetap dapat menyampaikan persoalan. Hal ini sejalan dengan Dutta et al. (2023), yang menemukan hubungan antara praktik HR berbasis AI, kesempatan karyawan menyampaikan pendapat, dan keterlibatan kerja ketika organisasi membangun iklim kepercayaan.

Meski demikian, perhatian terhadap pengalaman karyawan tidak tampak dengan cara yang sama pada semua perusahaan. Bank Mandiri dan BCA lebih jelas menjabarkan tata kelola serta pengendalian risiko, sedangkan Telkom dan Unilever lebih menonjolkan pengembangan kemampuan, budaya kerja, dan kesiapan menghadapi perubahan pekerjaan. Perbedaan ini mungkin berkaitan dengan konteks industri. Perusahaan yang mengelola data sensitif dan keputusan berisiko tinggi membutuhkan tata kelola formal yang kuat; sementara itu, perusahaan yang menekankan perubahan bisnis juga perlu memberi perhatian pada pembelajaran dan kemampuan beradaptasi.

Pembahasan

Hasil perbandingan ini menunjukkan bahwa AI-HRM yang matang tidak bisa diukur hanya dari seberapa banyak proses berhasil diotomatisasi. Hal yang lebih menentukan adalah apakah teknologi, kemampuan manusia, tata kelola, dan rancangan pekerjaan saling mendukung. AI baru memberi manfaat ketika karyawan mampu memahami hasilnya, organisasi memiliki cara untuk mengendalikan risiko, dan pekerjaan tetap menyediakan ruang bagi pertimbangan profesional. Temuan ini memperluas pembahasan strategic HRM: investasi AI perlu diikuti dengan sistem pengembangan kemampuan dan pengendalian yang sesuai.

Dari Digitalisasi menuju AI-HRM yang Berorientasi pada Manusia

Kajian awal tentang digital HRM banyak menekankan efisiensi, integrasi data, dan otomatisasi. Kajian AI-HRM yang lebih baru mulai memberi perhatian lebih besar pada penciptaan nilai, kolaborasi, penggunaan teknologi yang bertanggung jawab, dan dampaknya bagi karyawan (Gong et al., 2025; Úbeda-García et al., 2025). Pola dalam empat kasus yang ditelaah sejalan dengan perkembangan tersebut. Dokumen perusahaan membicarakan AI bersama agenda pengembangan talenta, pembentukan budaya adaptif, dan tata kelola. Ini memberi petunjuk bahwa AI dipahami bukan hanya sebagai alat baru, melainkan sebagai bagian dari perubahan cara kerja.

Gagasan automation–augmentation paradox membantu menjelaskan mengapa perubahan ini tidak cukup diarahkan pada otomatisasi. Sebagian tugas mungkin dapat dialihkan kepada sistem, tetapi tugas lain justru semakin membutuhkan penilaian profesional, komunikasi, dan pemahaman konteks. Karena itu, saat merancang AI-HRM, organisasi perlu menetapkan dengan jelas proses mana yang dapat dilakukan otomatis, kapan hasil sistem harus diperiksa manusia, dan keputusan mana yang tidak seharusnya diserahkan sepenuhnya kepada AI.

Reskilling sebagai Bagian dari Strategi MSDM

Temuan tentang pelatihan dan ekosistem pembelajaran memperkuat alasan untuk menempatkan reskilling sebagai bagian dari strategi MSDM, bukan sebagai program sesaat. Deepa et al. (2024) menekankan pentingnya kompetensi teknis dan sosial bagi manajer HR, sedangkan Arístegui Monge et al. (2026) menunjukkan manfaat pembelajaran yang berangkat dari praktik dan penafsiran dalam konteks kerja. Dengan dasar tersebut, program pembelajaran AI untuk MSDM perlu mencakup pemahaman dasar AI (AI literacy) dan data, penggunaan alat, kemampuan memeriksa hasil AI secara kritis, perlindungan privasi, keadilan, cara menjelaskan keputusan algoritmik, serta pertimbangan profesional.

Tata Kelola Bukan Sekadar Kepatuhan

Kasus Bank Mandiri dan BCA memperlihatkan bahwa tata kelola dapat membangun kepercayaan, bukan hanya memastikan kepatuhan. Transparansi, keterjelasan alasan keputusan, mekanisme pengajuan keberatan, pengawasan manusia, dan akuntabilitas membantu memastikan bahwa AI tidak diperlakukan sebagai otoritas yang tidak boleh dipertanyakan. Hal ini penting dalam MSDM karena keputusan tentang perekrutan, penilaian, atau pekerjaan dapat memengaruhi peluang dan kehidupan seseorang. Pandangan ini sejalan dengan Tambe et al. (2019), yang menekankan pentingnya kontribusi dan keterlibatan karyawan saat organisasi menghadapi tantangan penggunaan ilmu data dalam HR.

Implikasi bagi Pengalaman Karyawan dan Kesempatan Bersuara

AI-HRM dapat memperbaiki pengalaman karyawan ketika teknologi mengurangi urusan administratif yang merepotkan dan membuat layanan HR lebih mudah diakses. Namun, pengalaman itu dapat memburuk jika karyawan merasa terus diawasi atau tidak mendapat penjelasan atas keputusan yang memengaruhi mereka. Karena itu, kesempatan

karyawan untuk menyampaikan pendapat (employee voice) perlu menjadi bagian dari pengendalian sistem. Organisasi dapat menyediakan cara untuk meminta penjelasan, mengajukan keberatan, melaporkan kesalahan, dan memberi masukan terhadap rancangan sistem. Saluran seperti ini juga dapat mendukung psychological safety, yaitu keadaan ketika orang merasa cukup aman untuk menyampaikan kekhawatiran tanpa takut dipermalukan atau dirugikan dalam hubungan kerja (Edmondson, 1999).

Model Konseptual yang Diusulkan

Berdasarkan perbandingan keempat kasus, penelitian ini mengusulkan model konseptual "AI-HRM Readiness as a Socio-Technical Capability". Model ini menjelaskan bahwa penerapan AI mengubah tugas dan proses pengambilan keputusan. Perubahan tersebut menuntut dua hal yang berjalan bersama: kemampuan karyawan dan tata kelola yang bertanggung jawab. Keduanya memengaruhi kualitas kerja sama manusia dengan AI, yang pada akhirnya menentukan apakah teknologi memberi manfaat bagi karyawan, misalnya melalui pengalaman kerja yang lebih baik, kepercayaan, dan kesempatan menyampaikan pendapat. Model ini tidak menganggap hubungan tersebut berlangsung secara otomatis atau selalu lurus. Pengaruh AI bergantung pada kemampuan manusia dan tata kelola yang menyertai penerapannya.

Tabel 3
Model Konseptual yang Diusulkan

Elemen model	Makna	Implikasi bagi MSDM
AI adoption	Perubahan proses, data, dan keputusan HR	Jangan hanya menghitung jumlah alat AI yang digunakan
People capability	Pemahaman AI, reskilling, pertimbangan profesional, pembelajaran	Bangun ekosistem belajar yang berkelanjutan
Responsible governance	Keadilan, privasi, transparansi, pengawasan manusia	Tetapkan penanggung jawab dan mekanisme keberatan
Human–AI collaboration	Pembagian tugas dan keputusan antara manusia dan AI	Libatkan manusia dalam keputusan penting
Employee-centered value	Pengalaman, suara, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan	Nilai AI dari dampaknya bagi manusia

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa transformasi AI dalam MSDM pada empat perusahaan publik Indonesia lebih tepat dipahami sebagai perubahan yang melibatkan

teknologi, manusia, dan cara organisasi bekerja. Ada empat pola yang menonjol: kesiapan AI dikaitkan dengan pengembangan kemampuan karyawan; AI yang bertanggung jawab memerlukan tata kelola dan akuntabilitas; pembelajaran berkelanjutan membantu tenaga kerja beradaptasi; dan pengalaman karyawan tetap perlu diperhatikan. Dalam dokumen Bank Mandiri dan BCA, pembahasan tata kelola tampak lebih menonjol. Sementara itu, Telkom dan Unilever lebih banyak menekankan pengembangan talenta, pembelajaran, dan adaptasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kebutuhan AI-HRM juga dipengaruhi oleh konteks industri dan prioritas perusahaan.

Secara teoretis, temuan ini memperluas perspektif strategic HRM dengan menekankan bahwa penerapan AI perlu disertai kemampuan manusia, tata kelola, dan rancangan kerja yang saling mendukung. Gagasan automation–augmentation juga membantu menjelaskan bahwa pilihan organisasi bukan sekadar antara manusia atau mesin, melainkan bagaimana keduanya dapat bekerja bersama dengan pembagian peran yang jelas. Secara praktis, perencanaan AI-HRM sebaiknya dimulai dengan tiga pertanyaan: kemampuan apa yang perlu diperkuat pada karyawan, keputusan mana yang harus tetap melibatkan manusia, dan mekanisme apa yang memastikan keputusan dibuat secara adil serta dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan dokumen resmi perusahaan. Dokumen tersebut terutama menggambarkan sudut pandang organisasi dan belum tentu menunjukkan pengalaman karyawan secara lengkap, termasuk pengalaman yang berbeda atau kritis. Penelitian berikutnya dapat melengkapi analisis dokumen dengan wawancara mendalam bersama profesional HR, manajer, dan karyawan. Pendekatan tersebut dapat membantu menguji model yang diusulkan dan memahami secara lebih langsung bagaimana AI memengaruhi otonomi, rasa mampu, kepercayaan, keamanan psikologis, serta keterlibatan karyawan dalam konteks pekerjaan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Arístegui Monge, F., Rivo-López, E., & Villanueva-Villar, M. (2026). Learning to work with artificial intelligence: Workplace learning and capability development among HR professionals. European Journal of Training and Development, 50(10), 170–188. https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2026-0065

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rocheleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical

literature. AI and Ethics, 4, 1185–1200. https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – Challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1065–1097. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161

Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 202, 123301. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301

Dutta, D., Mishra, S. K., & Tyagi, D. (2023). Augmented employee voice and employee engagement using artificial intelligence-enabled chatbots: A field study. The International Journal of Human Resource Management, 34(12), 2451–2480. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2085525

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 36(1), 103–141. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065

Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. The International Journal of Human Resource Management, 32(12), 2545–2562. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326

Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. Human Resource Management Review, 33(1), 100876. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. International Journal of Qualitative Methods, 16, 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

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://doi.org/10.1177/0008125619867910

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. Journal of Innovation & Knowledge, 10(6), 100809. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100809

PT Bank Central Asia Tbk. (2026). Sustainability report 2025: Unity for a sustainable future. https://www.bca.co.id/

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2026). Sustainability report 2025. https://www.bankmandiri.co.id/

PT Telkom Indonesia (Persero)Tbk. (2026). Sustainability report 2025.

https://www.telkom.co.id/

PT Unilever Indonesia Tbk. (2024). Sustainability report 2023. https://www.unilever.co.id/ PT Unilever Indonesia Tbk. (2026). Sustainability report 2025. https://www.unilever.co.id/