
DAMPAK KECERDASAN BUATAN (AI) PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN *HUMAN RESOURCE*: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS ALGORITMA DALAM SELEKSI KARYAWAN

Tenri Sayu Puspitaningsih Diploatmodjo^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

Email: tenri.sayu@unm.ac.id^{1*}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam proses pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, khususnya dalam tahap seleksi karyawan di Kota Makassar. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini menggali persepsi praktisi *human resource* (HR) dan kandidat terhadap potensi bias algoritma dalam proses penyaringan CV dan wawancara virtual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa AI dapat meningkatkan efisiensi, namun berisiko menimbulkan diskriminasi tersembunyi akibat bias data historis dan parameter teknis sistem. Penelitian ini menekankan pentingnya kolaborasi antara teknologi dan penilaian manusia untuk memastikan proses seleksi yang adil, inklusif, dan etis. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis terhadap kajian keadilan algoritmik serta menawarkan implikasi praktis bagi organisasi yang mengadopsi AI dalam manajemen SDM.

Kata Kunci: Kecerdasan Buatan, Bias Algoritma, Seleksi Karyawan, Human Resource, Pengambilan Keputusan

Abstract

This study aims to analyze the impact of artificial intelligence (AI) implementation in human resource decision-making, particularly in the employee selection stage in Makassar City. Using a qualitative approach and case study method, this research explores the perceptions of HR practitioners and candidates regarding potential algorithmic bias in CV screening and virtual interviews. The findings reveal that while AI improves efficiency, it may also pose risks of hidden discrimination due to historical data bias and rigid system parameters. This study highlights the importance of balancing technological tools with human judgment to ensure a fair, inclusive, and ethical selection process. The results contribute theoretically to the discourse on algorithmic fairness and offer practical implications for organizations adopting AI in HR management.

Keywords: Artificial Intelligence, Algorithmic Bias, Employee Selection, Human Resource, Decision Making

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN (AI) PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN HUMAN
RESOURCE: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS ALGORITMA DALAM SELEKSI KARYAWAN**
Tenri Sayu Puspitaningsih Dipootmodjo

PENDAHULUAN

Kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) telah menjadi katalisator perubahan dalam berbagai sektor, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Di era transformasi digital, praktik perekrutan dan seleksi karyawan mengalami pergeseran paradigma dengan hadirnya teknologi AI, seperti sistem penyaringan CV otomatis dan wawancara virtual berbasis algoritma. Di satu sisi, AI menjanjikan efisiensi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan SDM. Namun, di sisi lain, muncul kekhawatiran terkait bias algoritma yang dapat memperkuat ketidakadilan struktural dalam proses seleksi. Studi-studi menunjukkan bahwa jika tidak dirancang dan diawasi secara etis, sistem AI dapat mereplikasi bahkan memperparah bias sosial yang ada, seperti bias gender, ras, atau latar belakang pendidikan (Raji et al., 2020; Binns et al., 2018).

Fenomena ini menjadi sangat relevan ketika diterapkan dalam konteks lokal seperti Kota Makassar, yang tengah berkembang sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan bisnis di wilayah Indonesia timur. Banyak organisasi dan institusi mulai mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi proses SDM, termasuk penggunaan AI dalam rekrutmen. Namun, belum banyak kajian lokal yang mengeksplorasi bagaimana dampak teknologi ini dirasakan oleh pengguna langsung di lapangan baik pihak HR maupun kandidat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana sistem AI yang diterapkan dalam seleksi karyawan di Makassar berpotensi menghasilkan keputusan yang bias, serta bagaimana bias tersebut dapat memengaruhi kualitas keputusan SDM secara keseluruhan.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah potensi bias algoritmik dalam tahapan penyaringan awal, seperti analisis CV otomatis dan wawancara berbasis video, yang berpotensi mempengaruhi objektivitas dalam penilaian kandidat. AI sering kali "belajar" dari data historis, yang pada dasarnya tidak netral. Jika data masa lalu memuat kecenderungan diskriminatif, sistem AI dapat secara tidak sadar mengabadikan diskriminasi tersebut dalam pengambilan keputusan (Mehrabi et al., 2021). Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip keadilan dalam praktik HR dan menimbulkan pertanyaan etik yang serius.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas dan urgensi isu ini, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait cara kerja dan dampak penggunaan AI dalam proses seleksi karyawan. Melalui pendekatan kualitatif, studi ini akan menggali pengalaman praktisi HR dan kandidat kerja di Kota Makassar, serta mengidentifikasi bentuk-bentuk bias algoritmik yang terjadi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan teknologi SDM yang lebih adil, inklusif, dan bertanggung jawab secara etis di tingkat lokal dan nasional.

KAJIAN PUSTAKA

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan SDM bertumpu pada konsep *algorithmic decision-making*, yaitu proses di mana algoritma memproses data untuk membantu atau menggantikan peran manusia dalam membuat keputusan. Dalam konteks seleksi karyawan, AI digunakan untuk menyaring CV, menganalisis video wawancara, hingga menilai kecocokan budaya kandidat. Teori *socio-technical systems* (Emery & Trist, 1960) yang diperbarui dalam studi teknologi mutakhir menyarankan bahwa sistem teknologi tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial yang mengitarinya. Artinya, meskipun AI tampak objektif, algoritma yang digunakannya dapat mencerminkan nilai, asumsi, dan bias manusia yang mendesain dan melatihnya (O'Neil, 2016; Cowgill et al., 2021).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa AI dalam perekrutan tidak selalu netral. (Binns et al. 2018) menemukan bahwa persepsi keadilan dari kandidat terhadap sistem seleksi berbasis AI sangat bergantung pada transparansi dan keterlibatan manusia dalam proses. Sementara itu, (Mehrabi et al. 2021) menjelaskan bahwa bias dapat muncul dalam berbagai bentuk baik pada data input, desain model, maupun interpretasi hasil. Temuan ini menegaskan pentingnya pengawasan etis dalam implementasi AI agar tidak justru memperkuat ketimpangan yang sudah ada, seperti bias gender atau diskriminasi terhadap kelompok minoritas.

Dalam ranah Human Resource Management (HRM), pendekatan berbasis teknologi sering dipandang sebagai solusi untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi. Namun, pendekatan ini juga menimbulkan tantangan terhadap nilai-nilai kemanusiaan seperti empati dan keadilan. (Ajunwa 2023) mengkritisi "paradoks otomasi", di mana AI digunakan untuk mengurangi bias manusia, tetapi pada praktiknya justru menciptakan lapisan bias baru yang lebih sulit dideteksi karena tersembunyi dalam kode dan data. Ini menunjukkan bahwa teknologi AI bukanlah solusi netral, tetapi instrumen yang harus dikembangkan dengan kesadaran kritis dan prinsip etis.

Studi-studi tersebut memberikan landasan kuat bahwa penelitian mengenai bias algoritma dalam proses seleksi karyawan, khususnya di konteks lokal seperti Makassar, tidak hanya penting tetapi juga mendesak. Konteks sosial-budaya, kesiapan organisasi, serta persepsi pengguna teknologi menjadi faktor penting yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Dengan memadukan teori sistem sosial-teknis, studi etis tentang AI, dan pengalaman nyata praktisi HR lokal, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus akademik sekaligus memberi kontribusi praktis dalam pembentukan kebijakan teknologi SDM yang lebih adil dan bertanggung jawab.

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN (AI) PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN HUMAN
RESOURCE: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS ALGORITMA DALAM SELEKSI KARYAWAN**
Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam bagaimana kecerdasan buatan (AI) digunakan dalam proses seleksi karyawan dan bagaimana bias algoritmik dapat muncul dalam praktik tersebut. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali pengalaman, persepsi, serta dinamika sosial-kultural yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif (Creswell & Poth, 2018). Studi kasus dipandang relevan untuk menelusuri konteks lokal Kota Makassar, sebagai lokasi penelitian, guna mengeksplorasi bagaimana organisasi baik swasta maupun publik mengadopsi teknologi AI dalam proses perekrutan tenaga kerja.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci yang terdiri dari praktisi HR, pengembang sistem AI perekrutan, dan kandidat kerja yang pernah mengikuti proses seleksi berbasis AI. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan topik penelitian. Wawancara dilakukan secara langsung maupun daring, dengan panduan semi-terstruktur agar memungkinkan eksplorasi mendalam namun tetap terarah. Selain wawancara, peneliti juga mengumpulkan dokumen terkait kebijakan rekrutmen dan sistem AI yang digunakan di masing-masing organisasi sebagai bentuk triangulasi data (Patton, 2015).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik (*thematic analysis*), dengan tahapan coding, kategorisasi, dan interpretasi makna dari temuan lapangan (Braun et al., 2019). Validitas data dijaga melalui teknik *member checking* dan *peer debriefing*, untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman narasumber. Mengingat topik ini menyentuh isu etis dan sensitif, penelitian ini juga memperhatikan prinsip etika penelitian dengan menjamin kerahasiaan identitas partisipan dan memperoleh persetujuan tertulis sebelum wawancara dilakukan. Diharapkan pendekatan ini mampu menggambarkan kompleksitas praktik AI dalam seleksi kerja, serta mengungkap potensi dan risiko yang menyertainya secara lebih utuh dan kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar praktisi HR di Kota Makassar mengakui adanya peningkatan efisiensi dalam proses seleksi karyawan sejak penerapan sistem berbasis kecerdasan buatan (AI). Proses penyaringan CV yang sebelumnya memakan waktu berhari-hari kini dapat diselesaikan dalam hitungan menit. AI digunakan untuk memindai kata kunci, mencocokkan pengalaman kerja dengan deskripsi pekerjaan, dan memberikan skor awal kepada kandidat. Namun, efisiensi ini tidak serta-merta menghilangkan keraguan dari pihak HR terhadap akurasi dan keadilan hasil seleksi. Beberapa praktisi mengungkapkan kekhawatiran bahwa sistem terlalu bergantung pada parameter teknis dan mengabaikan aspek personal yang penting dalam penilaian kandidat.

Salah satu temuan menarik adalah adanya persepsi bahwa sistem AI lebih berpihak kepada kandidat yang memiliki kemampuan teknis dalam menyusun CV, misalnya penggunaan bahasa tertentu atau tata letak yang sesuai dengan logika algoritma. Kandidat yang memiliki potensi tetapi kurang dalam "penguasaan teknis administratif" cenderung tereliminasi di tahap awal. Temuan ini diperkuat dari narasi para kandidat yang merasa tidak mendapatkan kesempatan adil karena sistem tidak mempertimbangkan nilai-nilai seperti loyalitas, integritas, atau kemampuan belajar yang baru terlihat dalam interaksi langsung. Dalam beberapa kasus, peserta wawancara virtual juga merasa canggung karena sistem AI tidak memberikan umpan balik emosional sebagaimana wawancara tatap muka dengan manusia.

Lebih lanjut, peneliti menemukan bahwa bias algoritma cenderung muncul ketika sistem dilatih menggunakan data historis yang belum diolah secara kritis. Beberapa HR manager mengakui bahwa algoritma rekrutmen mereka mengutamakan pola-pola kandidat dari institusi atau wilayah tertentu yang sebelumnya dianggap "berhasil," tanpa mempertimbangkan keberagaman latar belakang. Akibatnya, kandidat dari daerah atau institusi yang kurang populer cenderung tidak lolos seleksi, meskipun memiliki kompetensi yang memadai. Hal ini membuktikan bahwa AI tidak sepenuhnya netral, melainkan mencerminkan bias data dan nilai organisasi yang bersifat eksklusif.

Meskipun demikian, tidak semua organisasi di Makassar mengalami dampak negatif. Beberapa perusahaan teknologi dan startup menunjukkan pendekatan yang lebih bijak, dengan menjadikan AI sebagai alat bantu, bukan pengambil keputusan utama. Mereka menggabungkan hasil analisis AI dengan pertimbangan manusia, terutama pada tahapan akhir seleksi. Praktik ini dinilai lebih adil oleh para kandidat dan HR karena memungkinkan intervensi manusia dalam menilai aspek yang tidak terukur secara algoritmik. Dari temuan ini, terlihat bahwa keberhasilan implementasi AI dalam seleksi kerja sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memahami keterbatasan teknologi dan tetap mempertahankan nilai-nilai humanis dalam proses pengambilan keputusan SDM.

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN (AI) PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN HUMAN
RESOURCE: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS ALGORITMA DALAM SELEKSI KARYAWAN**
Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kecerdasan buatan (AI) telah membantu meningkatkan efisiensi dalam proses seleksi karyawan, penggunaannya masih menyisakan tantangan serius, terutama dalam hal keadilan dan inklusivitas. Ini sejalan dengan temuan Ajunwa (2023) yang menyoroti bahwa meskipun AI dipromosikan sebagai alat untuk mengurangi bias manusia, pada kenyataannya ia seringkali mengabadikan atau bahkan memperkuat bias yang telah ada. Sistem seleksi yang terlalu bergantung pada algoritma cenderung menyaring kandidat berdasarkan kriteria teknis yang sempit, dan mengabaikan dimensi kemanusiaan seperti karakter dan potensi berkembang.

Kesenjangan antara efisiensi dan keadilan ini menunjukkan bahwa teknologi tidak dapat berdiri sendiri sebagai penentu keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Raji et al. (2020) menekankan pentingnya *algorithmic auditing* yakni proses evaluasi menyeluruh terhadap bagaimana sistem AI bekerja dan dampaknya terhadap kelompok yang berbeda. Tanpa proses ini, penggunaan AI dalam seleksi berisiko menciptakan bentuk diskriminasi baru yang tidak terdeteksi, terutama terhadap kelompok minoritas atau kandidat dari latar belakang sosial-ekonomi yang kurang diuntungkan. Hal ini diperkuat dalam konteks Makassar, di mana kandidat dari institusi non-unggulan cenderung termarginalkan oleh logika algoritmik yang mengutamakan pola historis.

Temuan ini juga menegaskan perlunya mengembalikan peran manusia sebagai penyeimbang dalam proses pengambilan keputusan yang menggunakan AI. Menurut Binns et al. (2018), keadilan dalam sistem otomatis bukan hanya soal akurasi statistik, tetapi juga persepsi pengguna terhadap proses itu sendiri. Kandidat merasa lebih dihargai ketika keputusan akhir tidak sepenuhnya ditentukan oleh sistem, melainkan dipertimbangkan kembali oleh tim HR berdasarkan wawasan kualitatif. Kombinasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih etis dan adaptif terhadap konteks sosial-budaya setempat, yang tidak dapat dipahami secara penuh oleh mesin.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat wacana bahwa AI harus diposisikan sebagai alat bantu, bukan sebagai pengganti manusia dalam pengambilan keputusan strategis SDM. Keberhasilan implementasi AI dalam seleksi karyawan tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada desain kebijakan, etika penggunaan, dan sensitivitas sosial dari organisasi yang menggunakannya. Ini menegaskan pentingnya pendekatan multidisipliner dalam merancang sistem AI yang adil dan inklusif, sebagaimana disarankan oleh Mehrabi et al. (2021), bahwa keadilan algoritmik adalah tanggung jawab bersama antara teknolog, pembuat kebijakan, dan praktisi HR.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam proses seleksi karyawan di Kota Makassar memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi, namun masih menyisakan tantangan serius terkait keadilan dan potensi bias algoritmik. AI terbukti mempercepat proses screening dokumen dan wawancara, tetapi pada saat yang sama cenderung mengabaikan aspek-aspek kemanusiaan seperti empati, potensi non-teknis, dan keberagaman latar belakang kandidat. Bias tersembunyi dalam algoritma, baik yang bersumber dari data historis maupun dari parameter desain sistem, dapat menyebabkan diskriminasi terhadap kelompok tertentu tanpa disadari oleh pengguna sistem.

Oleh karena itu, AI dalam seleksi karyawan tidak dapat berdiri sendiri sebagai alat pengambil keputusan akhir. Keseimbangan antara otomatisasi dan pertimbangan manusia menjadi krusial untuk memastikan proses yang adil, transparan, dan etis. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang menyertakan proses audit algoritma serta mempertimbangkan konteks sosial dan budaya lokal dalam penggunaan teknologi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kolaboratif antara praktisi HR, pengembang teknologi, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan sistem rekrutmen berbasis AI yang tidak hanya efisien, tetapi juga inklusif dan berkeadilan.

**DAMPAK KECERDASAN BUATAN (AI) PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN HUMAN
RESOURCE: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS ALGORITMA DALAM SELEKSI KARYAWAN**
Tenri Sayu Puspitaningsih Dipootmodjo

REFERENSI

- Ajunwa, I. (2023). *The paradox of automation as anti-bias intervention*. *California Law Review*, 111(1), 55–100. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3678139>
- Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2018). “It's reducing a human being to a percentage”: Perceptions of justice in algorithmic decisions. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–14. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(6), 1–35. <https://doi.org/10.1145/3457607>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Raji, I. D., Smart, A., White, R. N., Mitchell, M., Gebru, T., Hutchinson, B., Kirchner, L., & Barnes, P. (2020). Closing the AI accountability gap: Defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 33–44. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372873>