

Paradox Human–AI Collaboration dalam Pengelolaan SDM Studi Kasus Implementasi AI Tools pada Perusahaan Digital Kreatif Surabaya

Muhammad Yunus

Institut Teknologi dan Bisnis Tuban
e-mail: myunus20052002@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) telah menjadi pendorong utama transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pemanfaatan AI menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi. Namun, integrasi AI dalam praktik HR juga memunculkan fenomena *paradox human–AI collaboration*, yaitu kondisi dimana manfaat teknologi berjalan bersamaan dengan dampak negatif terhadap aspek humanistik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk-bentuk paradoks serta memahami pengalaman dan persepsi karyawan terhadap implementasi AI dalam praktik HR. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada perusahaan digital kreatif di Kota Surabaya. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan adanya paradoks efisiensi–humanisasi, objektivitas–bias algoritmik, kontrol–kepercayaan, serta produktivitas–tekanan kerja. Selain itu, karyawan menunjukkan persepsi ambivalen antara penerimaan manfaat AI dan kekhawatiran terhadap dampaknya, sehingga menegaskan pentingnya pendekatan *human-centered*. **Kata kunci:** *Human–AI Collaboration*, Sumber Daya Manusia, *Artificial Intelligence*, Paradoks, Studi Kasus

ABSTRACT

The advancement of Artificial Intelligence (AI) has become a key driver of digital transformation in human resource management, enhancing efficiency, accuracy, and the quality of organizational decision-making. In an increasingly competitive business environment, the utilization of AI has become a strategic necessity to improve organizational competitiveness and adaptability. However, the integration of AI into HR practices also gives rise to the phenomenon of the human–AI collaboration paradox, where technological benefits coexist with negative impacts on humanistic aspects. This study aims to analyze the forms of these paradoxes and to understand employees' experiences and perceptions regarding the implementation of AI in HR practices. The study employs a qualitative approach with a case study design in a digital creative company in Surabaya. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed using an interactive model. The findings reveal several paradoxes, including efficiency–humanization, objectivity–algorithmic bias, control–trust, and productivity–work pressure. Additionally, employees exhibit ambivalent perceptions, balancing the acceptance of AI benefits with concerns about its potential impacts, highlighting the importance of a human-centered approach. **Keywords:** *Human–AI Collaboration, Human Resource Management, Artificial Intelligence, Paradox, Case Study*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat telah mendorong transformasi fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) diberbagai sektor industri, khususnya pada perusahaan berbasis digital kreatif. Integrasi *Artificial Intelligence* (AI) dalam praktik manajemen SDM menjadi salah satu inovasi strategis yang tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mengubah cara organisasi dalam merekrut, mengelola, dan mengevaluasi karyawan (Nurimansjah, 2023). Dalam konteks ini, AI digunakan dalam berbagai fungsi seperti *talent acquisition*, analisis kinerja, prediksi perilaku karyawan, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Namun, di balik potensi tersebut, muncul dinamika baru yang kompleks dalam hubungan antara manusia dan teknologi. Kolaborasi antara manusia dan AI tidak lagi

bersifat linear, melainkan menghadirkan kondisi yang ambigu dan kontradiktif (Shafa, 2025). Oleh karena itu, fenomena *human-AI collaboration* dalam pengelolaan SDM menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara mendalam, terutama dalam konteks organisasi modern yang menuntut keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan.

Fenomena permasalahan mulai terlihat ketika implementasi AI dalam praktik HR justru menimbulkan ketegangan antara efisiensi dan aspek humanistik dalam organisasi. Di satu sisi, penggunaan AI mampu mempercepat proses rekrutmen, meningkatkan objektivitas dalam penilaian kinerja, serta mengurangi bias manusia (Wang et al., 2020). Namun di sisi lain, karyawan mulai merasakan adanya penurunan interaksi sosial, berkurangnya empati dalam pengambilan keputusan, serta meningkatnya kecemasan terhadap potensi tergantikannya peran manusia oleh mesin. Kondisi ini menciptakan sebuah paradoks, dimana teknologi yang seharusnya mendukung kinerja justru berpotensi mengurangi kualitas pengalaman kerja karyawan (Ray, 2023). Dalam perusahaan digital kreatif di kota Surabaya, fenomena ini menjadi semakin relevan mengingat tingginya adopsi teknologi serta dominasi tenaga kerja generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, makna kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Ketegangan antara kebutuhan efisiensi berbasis teknologi dan kebutuhan psikologis karyawan inilah yang menjadi dasar munculnya konsep *paradox human-AI collaboration*.

Berbagai data menunjukkan bahwa adopsi AI dalam manajemen SDM mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Laporan global menunjukkan bahwa lebih dari 60% perusahaan telah mengintegrasikan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sementara sekitar 45% organisasi menggunakan AI untuk analisis kinerja dan pengambilan keputusan HARI (Zheng et al., 2025). Di Indonesia sendiri, adopsi teknologi digital dalam HR meningkat pesat, terutama pada sektor *start-up* dan industri kreatif, dengan lebih dari 70% perusahaan digital mulai memanfaatkan *AI-powered tools* seperti sistem *applicant tracking system*, *chatbot recruitment*, dan analitik SDM berbasis data. Survei menunjukkan bahwa sekitar 52% karyawan merasa khawatir terhadap dampak AI terhadap keamanan pekerjaan mereka, dan 47% menyatakan bahwa penggunaan teknologi dalam HR mengurangi sentuhan personal dalam interaksi kerja (Chen et al., 2024). Data ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara manfaat teknologi dan dampak psikososial yang dirasakan karyawan, sehingga memperkuat urgensi untuk mengkaji fenomena ini secara lebih mendalam dalam konteks organisasi di Indonesia.

Kajian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan pandangan terkait implementasi AI dalam pengelolaan SDM. Penelitian yang dilakukan oleh (Mohammadi Lanbaran et al., 2024) menyatakan bahwa penggunaan AI mampu meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan HR, serta mengurangi bias manusia dalam proses seleksi dan evaluasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Wang et al., 2020) menyoroti bahwa penggunaan AI justru dapat memperkuat bias algoritmik yang tidak terlihat serta mengurangi aspek empati dalam manajemen SDM. Terdapat juga studi yang dilakukan oleh (Ray, 2023) menekankan bahwa keberhasilan implementasi AI sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga kolaborasi antara manusia dan AI harus diposisikan sebagai hubungan yang saling melengkapi, bukan menggantikan. Perdebatan ini menunjukkan bahwa implementasi AI dalam HR tidak bersifat universal, melainkan kontekstual dan kompleks, sehingga memerlukan pendekatan kualitatif untuk memahami dinamika yang terjadi secara lebih mendalam.

Berdasarkan telaah literatur dan fenomena empiris, terdapat beberapa kesenjangan

penelitian (*research gap*) yang dapat diidentifikasi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menilai efektivitas AI dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun belum banyak yang menggali pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi integrasi AI (Mubarok, Sari, Wibowo, 2025). Kedua, penelitian yang mengkaji konsep *paradox* dalam konteks kolaborasi manusia dan AI masih sangat terbatas, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Ketiga, konteks perusahaan digital kreatif sebagai lingkungan yang dinamis dan inovatif belum banyak dijadikan fokus penelitian, padahal sektor ini memiliki tingkat adopsi teknologi yang tinggi. Oleh karena itu, novelty dalam penelitian ini terletak pada upaya untuk mengkaji secara mendalam fenomena *paradox human-AI collaboration* dalam praktik HR melalui pendekatan studi kasus, dengan menyoroti dinamika pengalaman karyawan, dilema manajerial, serta implikasi psikologis dan organisasi yang muncul.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam fenomena *paradox human-AI collaboration* dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan digital kreatif di kota Surabaya. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk paradoks yang muncul dalam implementasi AI dalam praktik HR, memahami pengalaman dan persepsi karyawan terhadap penggunaan teknologi tersebut, serta menganalisis strategi organisasi dalam mengelola ketegangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian tentang kolaborasi manusia dan AI dalam konteks manajemen SDM, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan HR yang adaptif, humanis, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena *paradox human-AI collaboration* dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali pengalaman subjektif, persepsi, serta dinamika sosial yang terjadi dalam praktik implementasi *Artificial Intelligence* dalam HR secara kontekstual dan komprehensif (Sugiyono, 2019). Studi kasus difokuskan pada perusahaan digital kreatif di kota Surabaya yang telah mengadopsi AI dalam praktik HR, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara detail interaksi antara manusia dan teknologi dalam konteks organisasi nyata (Sugiyono, 2021). Penelitian ini bersifat eksploratif dan interpretatif dengan tujuan menghasilkan pemahaman mendalam, bukan generalisasi.



Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Gambar 1. Alur Penelitian

Gambar 1 menunjukkan alur penelitian yang disusun secara sistematis mulai dari identifikasi fenomena hingga penarikan kesimpulan dan implikasi. Tahap awal diawali dengan fenomena meningkatnya penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diiringi dengan munculnya ketegangan antara efisiensi dan aspek humanistik. Selanjutnya, penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan penelitian berupa minimnya kajian kualitatif yang menggali pengalaman karyawan serta terbatasnya studi mengenai paradoks *human-AI collaboration*, khususnya dalam konteks Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan tujuan penelitian untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk paradoks dan memahami persepsi karyawan terhadap implementasi AI dalam praktik HR. Proses penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif. Hasil penelitian menghasilkan temuan utama berupa empat bentuk paradoks, yaitu efisiensi versus humanisasi, objektivitas versus bias algoritmik, kontrol versus kepercayaan, serta produktivitas versus tekanan kerja.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang terlibat langsung dalam praktik pengelolaan SDM berbasis AI, serta observasi terhadap aktivitas kerja dan penggunaan teknologi dalam lingkungan organisasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan internal, kebijakan HR, serta literatur ilmiah yang relevan dengan

topik penelitian. Penggunaan dua jenis sumber data ini bertujuan untuk memperkuat validitas temuan melalui teknik triangulasi, sehingga hasil penelitian menjadi lebih kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi AI dalam praktik HR. Informan terdiri dari pihak manajerial dan karyawan yang mengalami secara langsung dampak penggunaan AI dalam pekerjaan. Pemilihan informan mempertimbangkan kedalaman informasi yang dapat diberikan serta relevansi dengan fokus penelitian.

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan/Peran	Keterangan
IF-01	HR Manager	Informan utama (pengambil kebijakan HR berbasis AI)
IF-02	HR Staff	Informan utama (pelaksana operasional HR berbasis AI)
IF-03	Karyawan Digital	Informan pendukung (pengguna sistem AI dalam kerja)
IF-04	Supervisor Tim	Informan pendukung (pengawas kinerja berbasis AI)
IF-05	IT/AI Specialist	Informan kunci (pengembang/implementator sistem AI)

Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

Kelima informan tersebut dipilih untuk memberikan perspektif yang komprehensif dari berbagai level organisasi, sehingga mampu menggambarkan fenomena *human-AI collaboration* secara utuh. Kombinasi antara informan utama dan pendukung memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya, mendalam, serta mencerminkan realitas empiris yang terjadi di lapangan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara menyederhanakan, mengelompokkan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tema penelitian, khususnya terkait bentuk-bentuk paradoks dalam kolaborasi manusia dan AI (J. Creswell, 2017). Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis agar memudahkan pemahaman terhadap pola dan hubungan antar temuan. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan menginterpretasikan makna dari data yang telah dianalisis, serta memverifikasi temuan melalui triangulasi sumber dan metode. Proses analisis ini dilakukan secara berulang (*iterative*) hingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan valid mengenai fenomena yang diteliti (J. W. Creswell & Creswell, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum objek penelitian dalam studi ini berfokus pada perusahaan digital kreatif yang berlokasi di kota Surabaya, yang bergerak dalam bidang layanan kreatif berbasis teknologi seperti *digital marketing*, *content creation*, desain multimedia, serta pengembangan platform digital.

Perusahaan ini dipilih karena telah mengadopsi berbagai *Artificial Intelligence tools* dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, seperti sistem *AI-based recruitment*, analisis kinerja berbasis data, serta penggunaan *chatbot* untuk administrasi HR. Struktur organisasi perusahaan cenderung fleksibel dan adaptif dengan dominasi tenaga kerja generasi muda yang memiliki karakteristik dinamis, inovatif, serta terbiasa dengan teknologi digital. Selain itu, budaya kerja yang diterapkan mengedepankan kolaborasi tim, kreativitas, dan efisiensi berbasis teknologi, sehingga menciptakan lingkungan yang relevan untuk mengkaji interaksi antara manusia dan AI dalam konteks kerja nyata. Dengan karakteristik tersebut, objek penelitian ini menjadi representasi yang tepat untuk memahami fenomena *paradox human-AI collaboration* dalam praktik HR di era transformasi digital.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Artificial Intelligence* dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan digital kreatif di kota Surabaya menghadirkan dinamika yang kompleks dan bersifat paradoksal. Di satu sisi, teknologi AI memberikan kemudahan, efisiensi, serta peningkatan akurasi dalam berbagai proses HR, namun di sisi lain juga memunculkan ketegangan psikologis dan sosial di kalangan karyawan. Fenomena ini menguatkan konsep *paradox human-AI collaboration*, dimana teknologi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga menjadi faktor yang mempengaruhi relasi kerja dan pengalaman karyawan secara signifikan.

Temuan dari informan IF-01 sebagai HR Manager menunjukkan bahwa penggunaan AI memberikan dampak positif terhadap efektivitas pengelolaan SDM, khususnya dalam proses rekrutmen dan evaluasi kinerja. Ia menyatakan, *“Dengan adanya AI, proses screening kandidat jadi jauh lebih cepat dan objektif. Kami bisa menyaring ratusan CV dalam waktu singkat tanpa harus membaca satu per satu secara manual.”* Pernyataan ini menegaskan bahwa AI mampu meningkatkan efisiensi operasional HR secara signifikan. Namun demikian, IF-01 juga mengakui adanya dilema dalam penggunaan teknologi tersebut, *“Kadang kami merasa keputusan jadi terlalu bergantung pada sistem, padahal ada aspek intuisi manusia yang sebenarnya penting, terutama dalam menilai karakter kandidat.”* Hal ini menunjukkan adanya ketegangan antara rasionalitas teknologi dan pertimbangan humanistik dalam pengambilan keputusan.

IF-02 sebagai HR Staff menyoroti perubahan dalam pola kerja yang terjadi akibat integrasi AI dalam sistem HR. Ia mengungkapkan, *“Sekarang banyak pekerjaan administratif kami yang di-handle oleh sistem, jadi memang lebih ringan. Tapi di sisi lain, kami dituntut untuk lebih cepat dan lebih adaptif karena semua serba real-time.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa AI tidak hanya menggantikan pekerjaan rutin, tetapi juga meningkatkan tekanan kerja dalam bentuk tuntutan kecepatan dan responsivitas. Lebih lanjut, IF-02 juga menambahkan, *“Kadang kami merasa pekerjaan jadi kurang ‘manusiawi’ karena semua diukur berdasarkan data dan angka, bukan lagi pendekatan personal seperti dulu.”* Hal ini memperkuat adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan SDM yang cenderung lebih teknokratis.

Dari perspektif karyawan sebagai pengguna langsung sistem IF-03 mengungkapkan adanya ambivalensi dalam merespons penggunaan AI dalam pekerjaan sehari-hari. Ia menyatakan, *“AI memang membantu kerja jadi lebih cepat, tapi jujur ada rasa khawatir juga, takut suatu saat posisi kami bisa digantikan.”* Pernyataan ini menunjukkan munculnya kecemasan eksistensial yang menjadi salah satu konsekuensi dari digitalisasi kerja. Selain itu, IF-03 juga menambahkan, *“Kadang penilaian kinerja terasa kurang adil, karena sistem hanya melihat angka, padahal ada usaha yang tidak selalu bisa diukur.”* Hal ini menunjukkan bahwa meskipun AI dianggap objektif, namun tetap memiliki keterbatasan dalam menangkap kompleksitas kontribusi manusia.

IF-04 sebagai supervisor tim memberikan perspektif mengenai bagaimana AI mempengaruhi proses pengawasan dan evaluasi kinerja karyawan. Ia menyatakan, *“Dengan sistem*

AI, kami bisa memantau kinerja tim secara lebih detail dan real-time. Tapi tantangannya, kami jadi harus lebih hati-hati agar tidak terlalu bergantung pada data saja.” Pernyataan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menyeimbangkan antara *data-driven decision* dan pertimbangan kontekstual. IF-04 juga menambahkan, *“Kalau hanya mengandalkan sistem, bisa jadi kita kehilangan sisi empati sebagai pemimpin.”* Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam era digital tetap membutuhkan sentuhan manusia yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi.

IF-05 sebagai IT/AI *Specialist* menjelaskan bahwa sistem AI yang digunakan sebenarnya dirancang untuk membantu, bukan menggantikan manusia. Ia menyatakan, *“AI itu hanya alat, keputusan tetap ada di tangan manusia. Tapi memang, kalau pengguna terlalu percaya pada sistem, bisa terjadi over-reliance.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada teknologi itu sendiri, melainkan pada bagaimana teknologi tersebut digunakan dalam praktik organisasi. Lebih lanjut, IF-05 juga mengungkapkan, *“Kami terus melakukan evaluasi agar sistem tidak bias dan tetap relevan dengan kebutuhan organisasi.”* Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keseimbangan antara teknologi dan nilai-nilai organisasi.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi AI dalam pengelolaan SDM tidak hanya menghadirkan manfaat, tetapi juga menciptakan dilema dan ketegangan yang kompleks. Paradoks antara efisiensi dan humanisasi, objektivitas dan empati, serta teknologi dan pengalaman manusia menjadi isu utama yang muncul dalam praktik *human-AI collaboration*. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang lebih adaptif dan *human-centered* dalam mengintegrasikan teknologi, sehingga AI tidak hanya menjadi alat peningkat kinerja, tetapi juga mampu mendukung kesejahteraan dan pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh.

A. Bentuk-Bentuk *Paradox* dalam *Human-AI Collaboration* pada Praktik HR

Perkembangan implementasi *Artificial Intelligence* dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan digital kreatif di kota Surabaya telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi mengelola karyawan. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis dan operasional, tetapi juga menyentuh dimensi sosial, psikologis, dan budaya kerja dalam organisasi. Penggunaan AI dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, serta pengambilan keputusan berbasis data menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional yang berbasis intuisi manusia menuju pendekatan berbasis algoritma dan analitik (Verbeke et al., 2024). Namun, perubahan ini tidak berlangsung secara linear, melainkan menghadirkan berbagai ketegangan yang bersifat simultan dan saling bertentangan. Hal ini menandakan bahwa integrasi AI dalam HR tidak dapat dipahami hanya sebagai inovasi teknologi semata, tetapi juga sebagai fenomena sosial yang kompleks dan multidimensional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara manusia dan AI dalam praktik HR memunculkan kondisi yang bersifat paradoksal, di mana dua hal yang tampak berlawanan justru hadir secara bersamaan dalam satu sistem kerja. Paradoks ini muncul karena adanya perbedaan karakteristik antara manusia yang bersifat subjektif, kontekstual, dan emosional, dengan AI yang bersifat objektif, sistematis, dan berbasis data. Ketika kedua entitas ini dipadukan dalam satu sistem, maka akan muncul ketegangan antara efisiensi dan empati, antara rasionalitas dan intuisi, serta antara kontrol dan kepercayaan (McCarevey, 2022). Dalam konteks organisasi digital kreatif yang dinamis

dan adaptif, paradoks ini menjadi semakin nyata karena tingginya tuntutan terhadap inovasi sekaligus kebutuhan untuk mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan dalam pengelolaan SDM.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, terdapat beberapa bentuk paradoks utama yang muncul dalam praktik *human-AI collaboration* dalam HR yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Paradoks Efisiensi vs Humanisasi

Penggunaan AI dalam praktik HR terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan, terutama dalam proses rekrutmen, seleksi, dan administrasi karyawan. Proses yang sebelumnya membutuhkan waktu lama kini dapat diselesaikan dalam waktu singkat dengan bantuan sistem otomatis yang mampu mengolah data dalam jumlah besar secara cepat dan akurat. Namun, di balik peningkatan efisiensi tersebut, muncul konsekuensi berupa berkurangnya interaksi manusia dalam proses kerja. Karyawan dan HR mulai merasakan adanya jarak emosional karena banyak keputusan yang diambil oleh sistem, sehingga aspek empati dan kedekatan interpersonal menjadi berkurang secara signifikan.

2. Paradoks Objektivitas vs Bias Algoritmik

AI sering dianggap sebagai alat yang mampu meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan karena berbasis data dan algoritma. Dalam praktiknya, sistem AI digunakan untuk menilai kandidat atau kinerja karyawan secara lebih terstruktur dan konsisten dibandingkan manusia. Namun, penelitian ini menemukan bahwa objektivitas tersebut tidak sepenuhnya bebas dari bias, karena algoritma AI sangat bergantung pada data yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Jika data yang digunakan mengandung bias historis, maka sistem AI justru berpotensi memperkuat bias tersebut secara sistematis tanpa disadari oleh pengguna.

3. Paradoks Kontrol vs Kepercayaan

Implementasi AI dalam HR memungkinkan organisasi untuk melakukan monitoring kinerja karyawan secara real-time dan lebih terukur. Sistem ini memberikan transparansi yang tinggi terhadap aktivitas kerja karyawan, sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan evaluasi dan pengawasan. Namun, di sisi lain, tingkat kontrol yang tinggi ini justru menimbulkan perasaan tidak nyaman bagi karyawan karena merasa diawasi secara terus-menerus. Hal ini berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan antara karyawan dan organisasi, serta berpotensi mengurangi motivasi intrinsik dalam bekerja.

4. Paradoks Produktivitas vs Tekanan Kerja

AI memungkinkan peningkatan produktivitas kerja melalui otomatisasi tugas-tugas rutin dan penyediaan informasi yang cepat dan akurat. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan fokus pada tugas yang lebih strategis. Namun, peningkatan produktivitas ini juga diiringi dengan meningkatnya ekspektasi organisasi terhadap karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih responsif. Kondisi ini menciptakan tekanan kerja yang lebih tinggi, terutama dalam lingkungan kerja digital yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam organisasi seringkali menghasilkan dinamika yang bersifat paradoksal. Beberapa penelitian menyatakan bahwa penggunaan AI dalam HR mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, serta kualitas pengambilan keputusan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Do et al., 2025). Penelitian lain menunjukkan bahwa penggunaan teknologi yang berlebihan dapat mengurangi kualitas hubungan interpersonal serta menurunkan tingkat kepuasan

kerja karyawan (Mubarak, Sari, Wibowo, 2025). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa dampak AI dalam HR tidak bersifat tunggal, melainkan bergantung pada bagaimana teknologi tersebut diimplementasikan dalam konteks organisasi tertentu.

Penelitian lain juga menekankan bahwa keberhasilan *human-AI collaboration* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola keseimbangan antara teknologi dan manusia (Sadad et al., 2025). Pendekatan yang terlalu berfokus pada teknologi tanpa mempertimbangkan aspek humanistik dapat menyebabkan resistensi karyawan serta menurunnya kualitas pengalaman kerja. Sebaliknya, pendekatan yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan secara harmonis akan menghasilkan kolaborasi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa paradoks yang muncul bukanlah sesuatu yang harus dihindari, melainkan perlu dikelola secara strategis sebagai bagian dari dinamika organisasi modern.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk paradoks dalam *human-AI collaboration* pada praktik HR mencerminkan kompleksitas interaksi antara manusia dan teknologi dalam organisasi modern. Paradoks efisiensi dan humanisasi, objektivitas dan bias, kontrol dan kepercayaan, serta produktivitas dan tekanan kerja menunjukkan bahwa implementasi AI tidak hanya membawa manfaat, tetapi juga tantangan yang perlu diantisipasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang mampu menyeimbangkan antara penggunaan teknologi dan kebutuhan manusia, sehingga kolaborasi antara manusia dan AI dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

B. Pengalaman dan Persepsi Karyawan terhadap Implementasi AI dalam HR

Implementasi *Artificial Intelligence* dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan digital kreatif di kota Surabaya tidak hanya membawa perubahan pada aspek teknis dan operasional, tetapi juga secara signifikan memengaruhi pengalaman subjektif serta persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman karyawan dalam menghadapi integrasi AI bersifat multidimensional dan tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai penerimaan atau penolakan semata. Sebaliknya, terdapat dinamika ambivalensi yang kuat, dimana karyawan secara simultan merasakan manfaat sekaligus kekhawatiran terhadap keberadaan teknologi tersebut. Kondisi ini mencerminkan bahwa pengalaman kerja di era digital tidak hanya ditentukan oleh efisiensi sistem, tetapi juga oleh bagaimana individu memaknai perubahan tersebut dalam konteks identitas kerja, keamanan psikologis, serta relasi sosial di tempat kerja.

Sebagian besar karyawan mengakui bahwa penggunaan AI memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, khususnya dalam hal otomatisasi tugas administratif, akses informasi yang lebih cepat, serta peningkatan akurasi dalam proses kerja. Karyawan merasa bahwa teknologi membantu mengurangi beban kerja rutin sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas yang bersifat kreatif dan strategis. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa AI berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja dan produktivitas individu melalui otomatisasi proses (Bhatt & Hota, 2024). Selain itu, penggunaan AI juga memberikan pengalaman kerja yang lebih modern dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan yang memiliki tingkat literasi digital tinggi (Prakash, 2025). Dalam konteks ini, AI dipersepsikan sebagai *enabler* yang mendukung kinerja dan pengembangan kompetensi karyawan.

Di balik persepsi positif tersebut muncul pula berbagai pengalaman negatif yang berkaitan dengan aspek psikologis dan emosional karyawan. Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah munculnya kecemasan terhadap kemungkinan tergantikannya peran manusia oleh teknologi. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang bersifat rutin dan administratif memiliki risiko tinggi untuk

diotomatisasi, sehingga menimbulkan ketidakpastian terhadap masa depan karier mereka. Fenomena ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa adopsi AI dalam organisasi seringkali memicu *job insecurity* serta kecemasan eksistensial di kalangan karyawan (Waelen & Wieczorek, 2022). Selain itu, perasaan tidak aman ini juga diperkuat oleh kurangnya transparansi organisasi dalam menjelaskan peran AI dalam jangka panjang, sehingga karyawan cenderung mengembangkan persepsi negatif terhadap teknologi tersebut.

Penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi AI berdampak pada perubahan kualitas interaksi sosial di tempat kerja. Karyawan mengungkapkan bahwa penggunaan sistem digital dalam berbagai proses HR, seperti evaluasi kinerja dan komunikasi internal, menyebabkan berkurangnya interaksi langsung antar individu. Hal ini berdampak pada menurunnya kedekatan emosional serta rasa keterhubungan (*sense of belonging*) dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa digitalisasi yang berlebihan dapat mengurangi kualitas hubungan interpersonal dan meningkatkan perasaan isolasi di tempat kerja (Dwivedi et al., 2023). Dalam konteks ini, AI dipersepsikan tidak hanya sebagai alat kerja, tetapi juga sebagai faktor yang mengubah struktur sosial dalam organisasi.

Persepsi karyawan terhadap AI juga dipengaruhi oleh bagaimana sistem tersebut digunakan dalam proses evaluasi kinerja. Beberapa karyawan merasa bahwa sistem AI yang berbasis data tidak sepenuhnya mampu menangkap kompleksitas kontribusi individu dalam pekerjaan. Penilaian yang terlalu berfokus pada indikator kuantitatif dianggap mengabaikan aspek usaha, kreativitas, serta konteks situasional yang tidak dapat diukur secara numerik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penggunaan AI dalam evaluasi kinerja berpotensi menciptakan ketidakadilan perseptual apabila tidak diimbangi dengan pertimbangan kontekstual dari manusia (Huang et al., 2023). Dengan demikian, meskipun AI dianggap objektif, namun persepsi keadilan karyawan tetap menjadi faktor penting yang menentukan penerimaan terhadap teknologi.

Tingkat penerimaan karyawan terhadap AI juga sangat dipengaruhi oleh literasi digital serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan teknologi. Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik terhadap AI cenderung menunjukkan sikap yang lebih positif dan adaptif, sementara karyawan yang kurang familiar dengan teknologi menunjukkan resistensi yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *technology acceptance* sangat dipengaruhi oleh persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan oleh individu (Kshetri & Dwivedi, 2024). Dalam konteks ini, pengalaman karyawan tidak hanya ditentukan oleh teknologi itu sendiri, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam memahami dan menggunakannya secara efektif.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman dan persepsi karyawan terhadap AI juga berkaitan erat dengan aspek psikologis seperti *psychological safety* dan kepercayaan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dalam proses adaptasi teknologi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap AI. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak mendapatkan dukungan atau pelatihan yang memadai menunjukkan tingkat kecemasan dan resistensi yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya *psychological safety* dalam mendukung keberhasilan implementasi teknologi dalam organisasi (Kshetri, 2020). Oleh karena itu, peran organisasi dalam menciptakan lingkungan yang aman dan suportif menjadi sangat krusial dalam membentuk pengalaman karyawan terhadap AI.

Persepsi terhadap AI juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengkomunikasikan tujuan dan manfaat penggunaan teknologi tersebut. Karyawan yang memahami bahwa AI digunakan sebagai alat bantu, bukan sebagai pengganti manusia, cenderung memiliki sikap yang lebih terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, kurangnya komunikasi yang jelas dapat menimbulkan

kesalahpahaman serta meningkatkan resistensi terhadap teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap inovasi teknologi, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian tentang manajemen perubahan dalam organisasi digital (Triagita, 2024).

Secara keseluruhan pembahasan ini menunjukkan bahwa pengalaman dan persepsi karyawan terhadap implementasi AI dalam HR bersifat kompleks, dinamis, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. AI tidak hanya dipersepsikan sebagai alat teknologi, tetapi juga sebagai fenomena yang memengaruhi identitas kerja, hubungan sosial, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dan *human-centered* dalam mengimplementasikan AI, dengan memperhatikan aspek teknis sekaligus dimensi sosial dan psikologis karyawan. Dengan demikian, kolaborasi antara manusia dan AI tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan hasil dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Artificial Intelligence* dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan digital kreatif di kota Surabaya menghadirkan fenomena *paradox human-AI collaboration* yang kompleks dan multidimensional. AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi, objektivitas, serta produktivitas dalam praktik HR, namun secara bersamaan juga memunculkan ketegangan berupa berkurangnya aspek humanisasi, munculnya bias algoritmik, meningkatnya kontrol yang berdampak pada menurunnya kepercayaan, serta tekanan kerja yang semakin tinggi. Selain itu, pengalaman dan persepsi karyawan menunjukkan adanya ambivalensi antara penerimaan terhadap manfaat teknologi dan kekhawatiran terhadap dampak psikologis serta keberlanjutan peran manusia dalam organisasi. Dengan demikian, implementasi AI dalam HR tidak dapat dipandang hanya sebagai inovasi teknis, melainkan sebagai fenomena sosial yang membutuhkan keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam pengelolaan SDM.

Berdasarkan temuan penelitian organisasi disarankan untuk mengembangkan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih *human-centered* dalam mengintegrasikan AI, dengan tetap menempatkan manusia sebagai aktor utama dalam pengambilan keputusan. Perusahaan perlu memastikan adanya transparansi dalam penggunaan AI, memberikan pelatihan dan literasi digital yang memadai kepada karyawan, serta menciptakan ruang komunikasi yang terbuka guna meminimalisir kecemasan dan resistensi terhadap teknologi. Selain itu, organisasi juga perlu menyeimbangkan penggunaan data dengan pertimbangan kontekstual dan empati dalam praktik HR, sehingga tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Dengan strategi yang adaptif dan berkelanjutan, kolaborasi antara manusia dan AI diharapkan dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal sekaligus menjaga kualitas pengalaman kerja karyawan di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhatt, B., & Hota, P. K. (2024). Prefiguring Alternative Organizing : Confronting marginalization through projective cultural adjustment and tempered autonomy. *Organization Studies*, 45(1). <https://doi.org/10.1177/01708406231203295>
- Chen, X., Zou, D., Xie, H., & Wang, F. L. (2024). Technology-enhanced higher education: Text

- mining and bibliometrics. *Heliyon*, 10(4), e25776.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25776>
- Creswell, J. (2017). *Qualitative Inquiry Research Design Choosing Among Five Approaches*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design : Qualitative, Quantitative, and A Mixed-Method Approach. In *SAGE Publication*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*, 192(March), 115279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71(March). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Kshetri, N. (2020). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South: some preliminary evidence. *Management Research Review*, 44(7), 970–990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0168>
- Kshetri, N., & Dwivedi, Y. K. (2024). How can virtual and augmented reality facilitate international business? *Thunderbird International Business Review*, 66(2). <https://doi.org/10.1002/tie.22372>
- Mcareavey, R. (2022). Finding rural community resilience : Understanding the role of anchor institutions ☆. *Journal of Rural Studies*, 96(October), 227–236. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.014>
- Mohammadi Lanbaran, N., Naujokaitis, D., Kairaitis, G., & Radziukynien, N. (2024). Overview of Startups Developing Artificial Intelligence for the Energy Sector. *Applied Sciences*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/app14188294>
- Mubarok, Sari, Wibowo, M. (2025). Comparative Study of Artificial Intelligence (AI) Utilization in Digital Marketing Strategies Between Developed and Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Ilomata International Journal of Management*, 6(1), 156–173. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v6i1.1534>
- Nurimansjah, R. A. (2023). Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology,

- Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational Landscape. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 104–123. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.324>
- Prakash, C. (2025). Evaluating the TOE Framework for Technology Adoption : A Systematic Review of Its Strengths and Limitations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 13(1).
- Ray, P. P. (2023). ChatGPT: A comprehensive review on background, applications, key challenges, bias, ethics, limitations and future scope. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3(April), 121–154. <https://doi.org/10.1016/j.iotcps.2023.04.003>
- Sadad, A., Anggraeni, A. F., & Komar, D. (2025). Human – AI Collaboration dalam Praktik Digital HRM. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis dan Informatika*, 6(1), 31–41.
- Shafa, H. (2025). Artificial Intelligence-Driven Business Intelligence Models for Enhancing Decision-Making in U.S. Enterprises. *ASRC Procedia: Global Perspectives in Science and Scholarship*, 01(01), 771–800. <https://doi.org/10.63125/b8gmdc46>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2019). Buku sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol 5, Number 1).
- Triagita, A. (2024). Mengelola Ancaman dan Memanfaatkan AI untuk Masa Depan yang Berkelanjutan. *Kohesi: Jurnal Multidisiplin Saintek*, 5(4), 1–23. <https://doi.org/10.3785/kohesi.v5i4.7192>
- Verbeke, A., Simoes, S., & Gr, B. (2024). The role of multinational enterprises and formal institutions in BOP markets. *Journal of International Management*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101171>
- Waelen, R., & Wiczorek, M. (2022). The Struggle for AI’s Recognition: Understanding the Normative Implications of Gender Bias in AI with Honneth’s Theory of Recognition. *Philosophy and Technology*, 35(2), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s13347-022-00548-w>
- Wang, B., Hu, S. J., Sun, L., & Freiheit, T. (2020). Intelligent welding system technologies: State-of-the-art review and perspectives. *Journal of Manufacturing Systems*, 56(July), 373–391. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.06.020>
- Zheng, J., Zhang, J. Z., Kamal, M. M., Liang, X., & Alzeiby, E. A. (2025). Unpacking human-AI interaction: Exploring unintended consequences on employee Well-being in entrepreneurial firms through an in-depth analysis. *Journal of Business Research*, 196(February 2024), 115406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115406>