
TRANSFORMASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DI ERA DIGITAL: SEBUAH TINJAUAN SISTEMATIS

Hendra Gunawan Parulian¹, Rencan Charisma Marbun²

^{1,2}Institut Agama Kristen Negeri Tarutung

Email: hendra.sman1lgb@gmail.com¹, rencaris72@gmail.com²

Abstrak: Era digital telah membawa transformasi mendalam dalam proses pengambilan keputusan organisasi melalui integrasi teknologi seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan analitik big data. Meskipun teknologi ini meningkatkan efisiensi, akurasi, dan objektivitas, mereka juga memunculkan tantangan etis yang kompleks seperti bias algoritma, pelanggaran privasi, resistensi karyawan, dan pergeseran nilai-nilai moral. Makalah ini melakukan tinjauan sistematis literatur untuk menganalisis transformasi pengambilan keputusan etis di era digital. Dengan menganalisis lima artikel kunci yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2025, penelitian ini mengidentifikasi mekanisme perubahan tekno-moral, tantangan etis, kerangka etika yang relevan, dan strategi implementasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya memengaruhi aspek teknis pengambilan keputusan, tetapi juga mengubah mekanisme moral, relasi sosial, dan persepsi etis. Diperlukan pendekatan yang seimbang antara pemanfaatan teknologi dan pertimbangan humanis, serta kerangka etika yang komprehensif seperti etika komputasional, etika kebajikan, etika kepedulian, dan etika keadilan. Makalah ini memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi untuk mengadopsi teknologi secara etis dan berkelanjutan, termasuk audit algoritma, transparansi, literasi digital, dan kolaborasi multisektor.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan Etis, Transformasi Digital, Kecerdasan Buatan, Etika Komputasional, *Big Data Analytics*, Bias Algoritma.

Abstract: The digital era has brought profound transformation in organizational decision-making processes through the integration of technologies such as Artificial Intelligence (AI) and big data analytics. While these technologies enhance efficiency, accuracy, and objectivity, they also raise complex ethical challenges such as algorithmic bias, privacy violations, employee resistance, and shifts in moral values. This paper conducts a systematic literature review to analyze the transformation of ethical decision-making in the digital age. By analyzing five key articles published between 2020 and 2025, this study identifies the mechanisms of techno-moral change, ethical challenges, relevant ethical frameworks, and implementation strategies. The results show that technology not only affects the technical aspects of decision-making but also changes moral mechanisms, social relations, and ethical perceptions. A balanced approach between the use of technology and humanistic considerations, as well as a comprehensive ethical framework such as computational ethics, virtue ethics, ethics of care, and ethics of justice, is required. This paper provides strategic recommendations for organizations to adopt technology ethically and sustainably, including algorithm auditing, transparency, digital literacy, and multi-sector collaboration.

Keywords: *Ethical Decision-Making, Digital Transformation, Artificial Intelligence, Computational Ethics, Big Data Analytics, Algorithmic Bias.*

PENDAHULUAN

Perkembangan pesat teknologi digital, khususnya Kecerdasan Buatan (AI) dan analitik big data, telah mengubah lanskap pengambilan keputusan dalam organisasi. Teknologi ini tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga secara aktif membentuk proses dan hasil keputusan (Arfah, Suherlan, C Pramono, 2025). Transformasi ini terlihat jelas dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di mana AI digunakan untuk otomatisasi rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan (Nugroho et al., 2025). Namun, di balik peningkatan efisiensi dan objektivitas, muncul tantangan etis yang kompleks, seperti bias algoritma, masalah privasi data, dan resistensi karyawan terhadap perubahan teknologi (Danaher C Saeltra, 2023).

Perubahan yang dibawa oleh teknologi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga moral. Teknologi memengaruhi nilai-nilai, norma, dan hubungan sosial dalam organisasi (Portmann C D'Onofrio, 2022). Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mendalam tentang bagaimana teknologi mengubah pengambilan keputusan etis dan kerangka apa yang dapat digunakan untuk memandu praktik etis di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis literatur tentang transformasi pengambilan keputusan etis di era digital. Secara khusus, penelitian ini menjawab pertanyaan: (1) Bagaimana teknologi mengubah mekanisme pengambilan keputusan etis? (2) Tantangan etis apa yang muncul dari transformasi digital? (3) Kerangka etika apa yang relevan untuk mengatasi tantangan tersebut? (4) Strategi apa yang dapat diterapkan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi secara etis?.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengambilan keputusan etis telah lama menjadi inti dari tata kelola organisasi yang bertanggung jawab, yang didefinisikan sebagai proses memilih tindakan yang selaras dengan prinsip-prinsip moral seperti keadilan, otonomi, dan kemanfaatan (Beauchamp C Childress, 2019). Dalam konteks bisnis, proses ini semakin kompleks seiring dengan globalisasi dan kemunculan teknologi digital yang mengaburkan batas-batas tradisional. Teori keputusan

rasional klasik (Simon, 1977) yang menekankan optimisasi dalam kondisi keterbatasan, kini ditantang oleh keberadaan *big data* dan algoritma canggih yang menawarkan ilusi pengetahuan lengkap dan keputusan yang bebas nilai. Padahal, keputusan yang didorong data justru sering kali menyembunyikan nilai-nilai dan bias yang tertanam dalam desain teknisnya (Mittelstadt et al., 2016). Peralihan dari paradigma *decision-making* menjadi *data-driven decision-making* menandai titik kritis di mana otoritas moral mulai bergeser dari pertimbangan subjektif manusia ke logika objektif mesin, meskipun objektivitas itu sendiri adalah konstruksi yang perlu dipertanyakan (Zuboff, 2019).

Transformasi digital, sebagai fenomena menyeluruh yang didorong oleh konvergensi teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), analitik data besar (*Big Data Analytics*), komputasi awan (*cloud computing*), dan Internet of Things (IoT), telah mengubah DNA organisasi (Vial, 2019). Dalam domain Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), transformasi ini memanifestasikan melalui sistem seperti *AI-powered recruitment tools*, *people analytics platforms*, dan *personalized learning ecosystems* (Marler C Boudreau, 2017). Teknologi-teknologi ini tidak hanya mengotomatisasi tugas administratif, tetapi lebih jauh, membentuk kembali bagaimana talenta direkrut, dinilai, dikembangkan, dan dipertahankan. Sebagai contoh, algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) dapat menganalisis pola dalam data historis untuk memprediksi kesuksesan kandidat atau risiko *turnover* karyawan, sehingga mengubah manajemen SDM dari fungsi reaktif menjadi prediktif (van den Broek et al., 2021). Studi kasus dari perusahaan seperti IBM dengan Watson Talent dan Google dengan People Analytics-nya menunjukkan peningkatan efisiensi dan akurasi (Chamorro-Premuzic et al., 2016). Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada kualitas, kelengkapan, dan keberagaman data yang menjadi dasarnya, yang sering kali menjadi titik lemah pertama dalam rantai nilai etis.

Di balik janji efisiensi dan objektivitas, transformasi digital menyimpan sejumlah tantangan etis yang dalam dan multidimensi. Tantangan pertama dan paling sering dibahas adalah bias dan diskriminasi algoritmik. Sistem AI belajar dari data historis yang kerap mencerminkan ketimpangan sosial yang sudah ada (seperti bias gender, ras, atau usia). Akibatnya, alih-alih mengoreksi, algoritma dapat melanggengkan dan bahkan menguatkan ketidakadilan struktural ini (O'Neil, 2016). Insiden Amazon yang menghentikan alat rekrutmen AI karena mendiskriminasi kandidat perempuan adalah contoh nyata (Dastin,

2018). Tantangan kedua adalah erosi privasi dan pengawasan (*surveillance*). Teknologi pelacakan kinerja (*performance tracking*) dan analisis sentimen di tempat kerja menciptakan lingkungan "panoptikon digital" yang dapat meredam otonomi dan kebebasan berekspresi karyawan (Ball, 2010; Zuboff, 2019). Tantangan ketiga adalah akuntabilitas dan transparansi. Kompleksitas model AI, khususnya *deep learning*, sering kali membuatnya menjadi "kotak hitam" (*black box*) yang keputusannya sulit ditelusuri dan dijelaskan, sehingga mempersulit penentuan siapa yang bertanggung jawab jika terjadi kesalahan (Burrell, 2016). Tantangan keempat adalah deshumanisasi dan alienasi. Penggantian interaksi manusia-mesin dapat mengikis rasa empati, kepercayaan, dan modal sosial di tempat kerja (Turkle, 2011). Terakhir, teknologi disruptif menciptakan ketidakpastian moral (*moral uncertainty*), di mana norma-norma lama tidak lagi cukup untuk menilai tindakan baru yang dimungkinkan oleh teknologi, sementara norma baru belum terbentuk (Nickel, 2020).

Untuk merespons tantangan ini, para ahli telah mengembangkan dan mengusulkan berbagai kerangka etika. Pendekatan Etika Komputasional (*Computational Ethics*) yang diusulkan Portmann dan D'Onofrio (2022) berupaya membuat nilai-nilai manusia yang sering kali tidak terstruktur dapat dihitung dan diintegrasikan ke dalam sistem AI. Kerangka ini menggabungkan *Computing with Words and Perceptions* (untuk memproses input linguistik manusia), prinsip-prinsip etika digital, dan orientasi *Human Life Engineering* yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai tujuan akhir. Secara paralel, teori etika normatif tradisional tetap relevan. Etika Kebajikan (*Virtue Ethics*) menekankan pentingnya karakter moral seperti kebijaksanaan, keberanian, dan keadilan bagi para perancang dan pengguna sistem (Vallor, 2016). Etika Kepedulian (*Ethics of Care*) mengingatkan kita untuk memprioritaskan relasi, konteks, dan kerentanan pihak-pihak yang terdampak, terutama mereka yang mungkin terpinggirkan oleh logika algoritmik (Held, 2006). Etika Keadilan (*Ethics of Justice*) menuntut diterapkannya prinsip-prinsip seperti kesetaraan, fairness prosedural, dan distribusi manfaat yang adil dalam desain dan penerapan teknologi (Rawls, 1971; Binns, 2018). Selain itu, pendekatan Etika oleh Desain (*Ethics by Design*) dan AI yang Dapat Dijelaskan (*Explainable AI - XAI*) menekankan pentingnya membangun pertimbangan etika sejak fase desain dan memastikan transparansi dalam operasi algoritma (Floridi et al., 2018).

Memahami bagaimana teknologi secara spesifik mengubah moralitas, Danaher dan Sætra (2023) mengajukan taksonomi enam mekanisme perubahan tekno-moral. Mekanisme ini terbagi dalam tiga ranah: (1) *Decisional* (mengubah set opsi dan biaya keputusan),

(2) *Relational* (memungkinkan relasi baru, mengubah beban/ekspektasi relasi, dan menggeser keseimbangan kekuasaan), serta (3) *Perceptual* (mengubah persepsi melalui informasi dan model mental baru). Sebagai contoh, media sosial (mekanisme perceptual) dapat mengubah cara kita memandang privasi, sementara sistem otomasi kerja (mekanisme relasional) dapat mengubah dinamika kekuasaan antara pekerja dan manajemen. Taksonomi ini menyediakan alat analitis yang berharga untuk memetakan dampak etis dari sebuah teknologi tertentu secara lebih sistematis dan komprehensif.

Meskipun berbagai kerangka dan pemahaman mekanisme telah tersedia, celah besar tetap ada antara prinsip etika abstrak dan implementasi teknis yang konkret. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa dan *Algorithmic Accountability Act* yang diusulkan di Amerika Serikat berusaha menjembatani celah ini melalui pendekatan hukum (Wachter et al., 2017). Namun, tata kelola etika teknologi yang efektif memerlukan kolaborasi multidisiplin yang melibatkan tidak hanya insinyur dan ahli etika, tetapi juga psikolog, sosiolog, ahli hukum, dan—yang paling penting—masyarakat yang akan merasakan dampaknya secara langsung (Jobin et al., 2019). Tinjauan pustaka ini berfungsi sebagai pijakan untuk mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan strategi transformasi pengambilan keputusan yang tidak hanya cerdas secara teknologi, tetapi juga matang secara etika, inklusif, dan berkelanjutan di tengah arus deras era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan **Systematic Literature Review (SLR)** dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis transformasi pengambilan keputusan etis di era digital. SLR dilaksanakan secara sistematis mengacu pada kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan transparansi dan replikabilitas (Kitchenham C Charters, 2007).

Prosedur Pencarian dan Seleksi

Pencarian literatur dilakukan pada Maret 2025 melalui basis data Scopus, Google Scholar, dan Crossref dengan filter "*open access*" dan rentang waktu **2018-2025**. Strategi

pencarian menggunakan kombinasi kata kunci Boolean: ("artificial intelligence" OR "big data") AND ("ethical decision making" OR "ethics") AND ("digital transformation" OR "management"). Proses seleksi mengikuti diagram alir PRISMA berikut:

Identifikasi (n=168) → Penyaringan (n=G0) → Kelayakan (n=47) → Inklusi (n=32)

Kriteria Seleksi

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sebagai berikut:

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Akses	Open access, teks lengkap	Berbayar/tidak lengkap
Jenis	Jurnal/prosiding bereputasi	Buku/tesis/editorial
Topik	AI/etika/keputusan organisasi	Teknis murni
Tahun	2018-2025	< 2018
Bahasa	Indonesia/Inggris	Lainnya

Analisis Data

Dari 32 artikel yang memenuhi kriteria, dipilih 10 artikel kunci untuk analisis mendalam berdasarkan kontribusi orisinalitas dan kedalaman analisis. Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui proses: (1) familiarisasi, (2) pembuatan kode, (3) pencarian tema, (4) peninjauan tema, dan (5) definisi tema (Braun C Clarke, 2006). Proses koding dilakukan oleh dua peneliti secara independen kemudian didiskusikan untuk mencapai konsensus.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan: (1) hanya mencakup literatur *open access* berbahasa Indonesia dan Inggris; (2) perkembangan bidang yang dinamis; (3) kemungkinan ada publikasi relevan yang terlewat. Namun, protokol SLR yang sistematis telah diupayakan untuk meminimalkan bias.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis sistematis terhadap literatur yang terpilih, penelitian ini mengidentifikasi tiga dimensi utama transformasi pengambilan keputusan etis di era digital: (1) perubahan paradigma dan mekanisme keputusan, (2) kompleksitas tantangan etis, dan (3) respons melalui kerangka etika dan strategi implementasi.

Transformasi Paradigma dan Mekanisme Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan etis dalam organisasi telah mengalami evolusi fundamental dari pendekatan yang berbasis pada intuisi, pengalaman, dan norma sosial menuju model yang digerakkan oleh data dan algoritma (*data-driven*). Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), integrasi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data Analytics* memungkinkan otomatisasi proses-proses kritis seperti rekrutmen, penilaian kinerja, serta pengembangan dan retensi karyawan dengan tingkat efisiensi, kecepatan, dan skala yang belum pernah terjadi sebelumnya (Arfah et al., 2025; Nawaz et al., 2024). Strategi implementasi teknologi ini, sebagaimana dikaji Nugroho dkk. (2025), menekankan pentingnya sinergi antara kapabilitas analitik mesin dan penilaian kontekstual manusia."

Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konseptual. Teknologi mengubah sifat keputusan itu sendiri—dari yang bersifat diskresi manusiawi, kontekstual, dan penuh nuansa, menjadi terstruktur, terprediksi, dan semakin terotomatisasi (Heliana C Wahyuni, 2024). Lebih penting lagi, teknologi berperan ganda: sebagai *enabler* yang memperluas kapasitas kognitif manusia, dan sebagai *mediator moral* yang aktif membentuk cara kita mempersepsikan situasi dan menimbang pilihan (Verbeek, 2011). Danaher dan Sætra (2023) dalam taksonomi mereka merinci enam mekanisme bagaimana teknologi memediasi perubahan moral, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga ranah: (a) *Decisional* (mengubah opsi dan biaya keputusan), (b) *Relational* (menciptakan relasi baru dan menggeser kekuasaan), dan (c) *Perceptual* (mengubah persepsi melalui informasi dan model mental baru). Mekanisme ini bekerja secara simultan dan berlapis, menunjukkan bahwa teknologi tertanam dalam dan mengubah jaringan sosial dan moral tempat keputusan diambil.

Kompleksitas Tantangan Etis yang Muncul

Transformasi yang digerakkan teknologi ini membawa serta serangkaian tantangan etis yang saling berkait dan multidimensi. Analisis literatur mengidentifikasi lima tantangan utama:

1. **Bias dan Diskriminasi Algoritmik:** Sistem AI dapat secara tidak sengaja mereproduksi dan menguatkan bias sosial, ekonomi, atau historis yang tertanam dalam data pelatihannya. Kasus alat rekrutmen Amazon yang mendiskriminasi kandidat perempuan menjadi contoh paradigmatik (Arfah et al., 2025; O'Neil, 2016).

2. Krisis Privasi dan Budaya Pengawasan (*Surveillance*): Teknologi pemantauan kinerja (*performance tracking*) dan analisis data perilaku karyawan menciptakan lingkungan kerja digital yang mengancam otonomi dan privasi, berpotensi mereduksi kepercayaan dan kebebasan berekspresi (Zuboff, 2019; Kudina C Verbeek, 2019).
3. Masalah Akuntabilitas dan *Black Box*: Kompleksitas model *machine learning*, terutama *deep learning*, sering kali menghasilkan sistem yang bersifat "kotak hitam", di mana logika keputusannya tidak dapat dijelaskan dengan memadai, sehingga menyulitkan penelusuran akuntabilitas jika terjadi kesalahan (Burrell, 2016; Nickel, 2020).
4. Deshumanisasi dan Resistensi: Otomatisasi proses SDM dapat mengurangi ruang untuk interaksi manusia yang empatik dan kontekstual. Karyawan mungkin merasa dinilai oleh entitas mesin yang tidak memahami nuansa, sehingga memicu resistensi dan erosi budaya organisasi (Turkle, 2011).
5. Ketidakpastian Moral dan Regulasi: Teknologi disruptif sering kali menciptakan situasi di mana norma dan kerangka hukum yang ada tidak lagi memadai untuk memberikan panduan etis yang jelas, menciptakan vakum normatif (Nickel, 2020).

Kerangka Etika dan Strategi Respons untuk Tata Kelola Digital

Untuk menavigasi kompleksitas tersebut, literatur mengusulkan beragam kerangka etika yang saling melengkapi, bukan saling menggantikan.

Pertama, pendekatan inovatif seperti Etika Komputasional (*Computational Ethics*) berupaya menjembatani nilai-nilai manusia yang sering kali tidak terstruktur (*fuzzy*) dengan logika sistem digital. Kerangka ini menggabungkan *Computing with Words and Perceptions*, prinsip etika digital, dan orientasi *Human Life Engineering* yang berpusat pada kesejahteraan manusia (Portmann C D'Onofrio, 2022). Ini selaras dengan gerakan "Etika oleh Desain" (*Ethics by Design*) dan pengembangan AI yang Dapat Dijelaskan (*Explainable AI/XAI*), yang menekankan integrasi prinsip etika sejak awal dan kebutuhan akan transparansi (Floridi et al., 2018).

Kedua, teori etika normatif klasik tetap menunjukkan relevansinya yang kuat. Etika Kebajikan (*Virtue Ethics*) menekankan pembangunan karakter moral para pengambil keputusan dan perancang sistem. Etika Kepedulian (*Ethics of Care*) mengingatkan agar fokus pada relasi, konteks, dan kesejahteraan semua pihak yang terdampak. Etika Keadilan (*Ethics*

of Justice) menuntut kesetaraan prosedural, *fairness*, dan transparansi dalam sistem algoritmik (Joseph, 2020).

Ketiga, diperlukan strategi implementasi yang holistik dan proaktif. Sintesis literatur merekomendasikan: (a) audit algoritma dan tata kelola data yang inklusif dan berkala; (b) peningkatan literasi etika digital di semua level organisasi; (c) desain sistem yang menciptakan sinergi manusia-AI, di mana teknologi berfungsi sebagai *augmentation* (peningkatan kemampuan), bukan *automation* (otomatisasi buta) semata; (d) pengembangan kebijakan internal yang lincah dan melampaui kepatuhan hukum minimal; serta (e) kolaborasi ekosistem untuk membentuk standar dan pedoman bersama (Jobin et al., 2019).

Sintesis: Menuju Tata Kelola Digital yang Reflektif dan Berpusat pada Nilai

Transformasi pengambilan keputusan etis pada hakikatnya adalah proses ko- evolusi antara teknologi, manusia, dan nilai-nilai. Oleh karena itu, tantangan utamanya bukan hanya teknis, melainkan juga tantangan tata kelola dan desain yang reflektif. Implikasi utama bagi organisasi adalah perlunya beralih dari paradigma teknosentris yang hanya mengejar efisiensi, menuju paradigma sosioteknis yang berpusat pada nilai (*value-sensitive design*). Setiap keputusan untuk mengadopsi teknologi harus disertai dengan pertanyaan kritis tentang nilai apa yang dipromosikan, siapa yang diberdayakan, dan bagaimana martabat manusia dipertahankan.

Pada akhirnya, keberhasilan transformasi digital tidak diukur semata dari kecanggihan teknologi atau peningkatan produktivitas, tetapi dari kemampuannya untuk memperkuat kapasitas kolektif organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih bijaksana, adil, dan manusiawi. Ini memerlukan komitmen berkelanjutan untuk belajar, berdialog secara inklusif, dan beradaptasi secara etis dalam menghadapi dinamika era digital yang terus berubah.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap sepuluh artikel kunci, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital telah mengubah landasan pengambilan keputusan etis dalam organisasi secara fundamental. Perubahan ini bersifat multidimensional, melibatkan pergeseran paradigma, mekanisme tekno-moral yang kompleks, serta tantangan etis yang saling berkaitan.

Pertama, terjadi evolusi konseptual dari pengambilan keputusan yang berbasis intuisi manusia menuju proses yang digerakkan oleh data dan algoritma (*data-driven*). AI dan *big data analytics* tidak hanya berfungsi sebagai *enabler* yang meningkatkan efisiensi, tetapi lebih mendalam sebagai *mediator moral* yang aktif membentuk persepsi, relasi, dan nilai-nilai dalam organisasi (Danaher C Sætra, 2023; Verbeek, 2011). Mekanisme perubahan tekno-moral bekerja melalui tiga ranah—decisional, relational, dan perceptual—yang menunjukkan betapa teknologi tertanam dalam jaringan sosial dan etis tempat keputusan dihasilkan.

Kedua, transformasi ini memunculkan kompleksitas tantangan etis yang belum sepenuhnya terantisipasi. Kelima tantangan utama—bias algoritma, erosi privasi, masalah akuntabilitas (*black box*), deshumanisasi, dan ketidakpastian moral (Nickel, 2020)—bersifat sistemik dan saling memperkuat. Kasus-kasus seperti alat rekrutmen Amazon yang bias (Arfah dkk., 2025) dan mediasi nilai privasi oleh Google Glass (Kudina C Verbeek, 2019) mengonfirmasi bahwa risiko etis bukan sekadar efek samping, melainkan konsekuensi yang melekat dalam desain dan implementasi teknologi.

Ketiga, respons terhadap tantangan ini memerlukan kerangka etika yang plural dan strategi implementasi yang holistik. Kerangka Etika Komputasional (Portmann C D’Onofrio, 2022) menawarkan cara untuk mengoperasionalkan nilai manusia dalam sistem digital, sementara teori etika normatif klasik—kebajikan, kepedulian, dan keadilan (Joseph, 2020)—tetap relevan sebagai kompas moral. Pendekatan pragmatis terhadap perubahan nilai (van de Poel C Kudina, 2022) dan prinsip *Ethics by Design* menjadi kunci untuk mengarahkan transformasi secara reflektif. Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya pendekatan interdisipliner yang mengintegrasikan wawasan dari etika, studi teknologi, manajemen, dan ilmu sosial untuk memahami dinamika tekno-moral yang kompleks. Implikasi praktisnya, organisasi perlu mengadopsi tata kelola teknologi yang proaktif dan berpusat pada nilai (*value-sensitive*), yang mencakup audit algoritma, peningkatan literasi digital-etis, desain sinergis manusia-AI, serta kebijakan yang lincah dan inklusif (Nugroho dkk., 2025; Nawaz dkk., 2024).

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan literatur yang terbatas pada publikasi *open access* berbahasa Indonesia dan Inggris, serta dinamika bidang yang sangat cepat sehingga temuan merupakan snapshot hingga awal 2025. Untuk penelitian lanjutan,

disarankan untuk melakukan studi empiris longitudinal mengenai dampak spesifik sistem AI terhadap nilai-nilai organisasi, pengembangan model tata kelola etika AI yang kontekstual untuk wilayah non-Barat, serta eksplorasi lebih mendalam tentang peran kepemimpinan etis dalam transformasi digital.

Pada akhirnya, transformasi pengambilan keputusan etis di era digital bukanlah soal mengadopsi teknologi canggih semata, melainkan tentang memastikan bahwa kemajuan teknis berjalan seiring dengan kemajuan moral. Keberhasilan organisasi di masa depan akan ditentukan oleh kemampuannya untuk merancang dan mengelola sistem digital yang tidak hanya cerdas dan efisien, tetapi juga adil, transparan, dan memuliakan martabat manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhawamdeh, H. M., C Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Arfah, M., Suherlan, C Pramono, S. A. (2025). Eksplorasi Transformasi Digital dalam MSDM: Dampak Integrasi Artificial Intelligence dan Big Data Analytics terhadap Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 1–10.
- Beauchamp, T. L., C Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics* (8th ed.). Oxford University Press.
- Braun, V., C Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burrell, J. (2016). How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
- Danaher, J., C Sætra, H. S. (2023). Mechanisms of Techno-Moral Change: A Taxonomy and Overview. *Ethical Theory and Moral Practice*. <https://doi.org/10.1007/s10677-023-10397-x>
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>

- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., C Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Heliana, C Wahyuni, H. (2024). Big Data Analysis in Human Resources Decision Making: Optimizing Workforce Management. *JRMSI - Jurnal Riset Management Sains Indonesia*, 15(01), 58–69. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.1.06>
- Jobin, A., Ienca, M., C Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Joseph, T. (2020). Ethics in Organization and Management: The Application of Contemporary Theories of Ethical Decision-Making in Global Conditions. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(3), 67–74. <https://doi.org/10.4018/IJBSA.20200701.oal>
- Kitchenham, B., C Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *EBSE Technical Report EBSE-2007-01*, Keele University and Durham University.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., C Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kudina, O., C Verbeek, P.-P. (2019). Ethics from within: Google Glass, the Collingridge Dilemma, and the mediated value of privacy. *Science, Technology, & Human Values*, 44(2), 291–314. <https://doi.org/10.1177/0162243918793711>