

Praktik HRM Berbasis *Artificial Intelligence* dan Rekrutmen Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Publik: *Systematic Literature Review (SLR)*

Dannies Permata Putri¹, Zahara Tussoleha Rony²

^{1,2} Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 12 Januari 2026

Revised: 27 Januari 2026

Accepted: 30 Januari 2026

Keywords:

Artificial Intelligence

HRM

Inclusive recruitment

Employee performance

Public sector

ABSTRACT

Penelitian ini menelaah secara sistematis bagaimana praktik Human Resource Management (HRM) berbasis Artificial Intelligence (AI) dan rekrutmen inklusif membentuk kinerja karyawan di sektor publik. Dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), studi ini mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti empiris dari lima basis data akademik pada periode 2015–2026. Dari 279 artikel awal, proses seleksi mengikuti pedoman PRISMA 2020 menyaringnya menjadi 10 studi inti untuk dianalisis mendalam. Kajian ini menunjukkan satu pesan utama: AI meningkatkan kualitas proses, sementara inklusi menentukan dampaknya pada kinerja. Penerapan AI paling sering ditemukan pada rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan talenta, yang secara konsisten mendorong efisiensi, memperkuat objektivitas, dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan SDM publik. Namun, manfaat tersebut menjadi lebih bermakna ketika diintegrasikan dengan rekrutmen inklusif misalnya melalui anonimisasi identitas kandidat, penerapan merit system, dan kebijakan aksesibilitas karena mekanisme ini memperkuat keadilan sekaligus memperluas representasi dalam birokrasi. Dari sisi outcome, kinerja karyawan paling sering diukur melalui produktivitas, kepuasan kerja, keterlibatan (engagement), inovasi, dan well-being. Temuan kuantitatif menegaskan bahwa inclusion memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding diversity terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa “merasa dilibatkan dan diperlakukan adil” lebih menentukan daripada sekadar “beragam secara demografis”. Dampak positif ini juga cenderung lebih kuat ketika work engagement berperan sebagai mediator, serta ketika terdapat dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif sebagai moderator. Secara strategis, integrasi AI dan kebijakan inklusi bukan hanya modernisasi administratif, tetapi tuas kelembagaan untuk memperkuat kinerja aparatur, meningkatkan akuntabilitas birokrasi, dan menjaga keberlanjutan institusi publik.

This study systematically examines how Artificial Intelligence (AI)-enabled Human Resource Management (HRM) practices and inclusive recruitment shape employee performance in the public sector. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, the study identified, appraised, and synthesized relevant empirical evidence from five academic databases covering 2015–2026. From 279 initial records, screening and eligibility assessment following PRISMA 2020 resulted in 10 core studies for in-depth analysis. The review points to a central insight: AI improves the quality of HR processes, while inclusion determines how strongly those improvements translate into performance gains. AI-based HRM is most frequently applied in recruitment, performance appraisal, and talent development, where it consistently enhances efficiency, strengthens objectivity, and increases transparency in public-sector HR processes. However, these benefits become more consequential when integrated with inclusive recruitment policies such as candidate anonymization, merit-based selection, and accessibility measures because they reinforce procedural fairness and broaden representation in public bureaucracies. Regarding outcomes, employee performance is most commonly captured through productivity, job satisfaction, engagement, innovation, and well-being. Quantitative evidence indicates that inclusion exerts a stronger effect on performance than diversity, suggesting that “being meaningfully involved and treated fairly” matters more than demographic heterogeneity alone. These relationships are further explained by work engagement as a key mediator, and are amplified when organizational support and an inclusive work culture operate as moderators. Strategically, integrating AI with inclusion policies is not merely an administrative upgrade; it functions as an institutional lever to strengthen public employee performance, enhance bureaucratic accountability, and support the long-term sustainability of public organizations.

This is an open-access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Dannies Permata Putri

Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Jl. Harsono RM No.67, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12550

Email: 202520151001@mhs.ubharajaya.ac.id

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi agenda strategis dalam birokrasi modern. Perkembangan Artificial Intelligence (AI) membuka peluang bagi organisasi publik untuk meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan transparansi dalam praktik Human Resource Management (HRM), khususnya pada rekrutmen, seleksi, evaluasi kinerja, dan pengembangan talenta. Berbagai studi menegaskan bahwa penggunaan AI dapat mempercepat pengambilan keputusan sekaligus mengurangi bias yang kerap muncul pada praktik HRM tradisional (Bayramoğlu & Gülmez, 2024; Lazazzara et al., 2025). Secara paralel, tuntutan reformasi birokrasi juga mendorong penguatan prinsip inklusi dalam rekrutmen. Rekrutmen inklusif dipahami sebagai strategi untuk memastikan kesetaraan akses dan memperluas representasi termasuk gender, etnis, dan kelompok disabilitas serta pada akhirnya memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Puspasari & Hapsari, 2024; Onyekwere, 2025).

Meski demikian, persoalan kunci dalam agenda ini bukan sekadar “apakah AI dan inklusi penting”, melainkan di mana letak tantangan utama implementasinya dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja aparatur. Di satu sisi, tantangan dapat bersumber dari aspek teknologi, seperti risiko bias algoritmik, isu etika, serta akuntabilitas keputusan berbasis AI. Di sisi lain, hambatan juga dapat muncul dari faktor organisasi dan kebijakan publik, seperti kesiapan institusi, dukungan organisasi, regulasi, serta budaya kerja yang belum inklusif (Naoum, 2025; Bayramoğlu & Gülmez, 2024). Dengan kata lain, keberhasilan AI dalam HRM sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem, tetapi juga oleh kecocokan antara teknologi, budaya organisasi, dan kerangka kebijakan.

Isu ini semakin relevan karena kinerja aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial-organisasional. Bukti empiris menunjukkan bahwa kompetensi AI, dukungan organisasi, dan self-efficacy dapat meningkatkan work engagement yang pada gilirannya memperkuat kinerja pegawai (Ramadian et al., 2025). Selain itu, kebijakan diversity dan inclusion diketahui berkontribusi pada produktivitas, inovasi, dan well-being; bahkan inclusion dilaporkan memiliki pengaruh lebih kuat dibanding diversity terhadap kinerja (Suparyanto et al., 2025; Soekotjo et al., 2025). Namun, temuan-temuan tersebut seringkali berdiri sendiri: sebagian studi membahas AI sebagai instrumen efisiensi dan objektivitas, sementara studi lain menekankan inklusi sebagai agenda keadilan dan representasi. Yang belum cukup terjawab adalah bagaimana kedua arus kajian ini saling beririsan dalam konteks sektor publik, serta kondisi apa yang membuat dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih kuat atau justru melemah.

Berdasarkan kondisi tersebut, riset gap dalam penelitian ini dirumuskan sebagai pertanyaan intelektual berikut: (1) Bagaimana AI dalam praktik HRM dan rekrutmen inklusif berinteraksi dalam membentuk kinerja aparatur sektor publik; (2) Mekanisme apa yang menjelaskan hubungan tersebut (misalnya melalui work engagement); dan (3) Kondisi organisasi serta kebijakan apa yang memoderasi keberhasilan implementasinya (misalnya dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif).

Dengan menempatkan gap sebagai persoalan konseptual bukan semata keterbatasan jumlah penelitian penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan *mengapa* dan *kapan* integrasi AI-inklusi efektif bagi kinerja, bukan hanya *apakah* efektif. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Kebaruan studi ini terletak pada pendekatan sintesis lintas tema yang menghubungkan tiga domain yang sering dibahas terpisah dalam literatur sektor publik: (i) praktik HRM berbasis AI, (ii) desain rekrutmen inklusif, dan (iii) mekanisme serta indikator kinerja aparatur. Melalui sintesis tersebut, penelitian ini tidak hanya memetakan area penerapan AI (rekrutmen, evaluasi kinerja, pengembangan talenta), tetapi juga menautkannya dengan bentuk kebijakan inklusi (anonimisasi identitas, merit system, aksesibilitas), indikator kinerja (produktivitas, kepuasan kerja, engagement, inovasi, well-being), serta faktor penguat dan pelemah implementasi (mediator dan moderator).

Secara praktis, hasil kajian diharapkan memberi manfaat ganda. Bagi akademisi, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang integrasi teknologi dan kebijakan inklusi dalam HRM sektor publik

serta memperjelas mekanisme hubungan dengan kinerja. Bagi pimpinan instansi dan pengambil keputusan, kajian ini menyediakan landasan untuk merancang strategi adopsi AI yang akuntabel sekaligus selaras dengan prinsip merit dan inklusi. Bagi perancang reformasi birokrasi, temuan studi dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan, standar etika, dan tata kelola algoritma yang memperkuat kinerja aparatur tanpa mengorbankan keadilan, transparansi, dan kepercayaan publik.

KAJIAN TEORI

Human Resource Management (HRM) Berbasis Artificial Intelligence (AI)

HRM berbasis AI merujuk pada penggunaan teknik komputasional (misalnya machine learning, natural language processing, dan predictive analytics) untuk mengotomasi atau mengaugmentasi keputusan dan proses HR, seperti rekrutmen-seleksi, penilaian kinerja, perencanaan tenaga kerja, dan pengembangan talenta (Sylejmani, 2026). Dalam konteks organisasi publik, adopsi AI di HRM umumnya didorong oleh kebutuhan meningkatkan efisiensi birokrasi, memperkuat objektivitas, serta memperluas transparansi proses kepegawaian terutama pada tahap yang padat administrasi seperti penyaringan pelamar dan pemeringkatan kandidat (Sylejmani, 2026).

Namun, literatur juga menekankan sisi “dua mata pisau” AI. Di satu sisi, AI berpotensi mengurangi bias manusia melalui standarisasi kriteria; di sisi lain, AI dapat mereplikasi bahkan memperbesar bias historis yang tertanam dalam data dan desain model, sehingga menimbulkan risiko diskriminasi, pelanggaran privasi, dan problem akuntabilitas keputusan (Capasso et al., 2025). Karena itu, pemahaman HRM berbasis AI perlu selalu diletakkan dalam prinsip tata kelola publik: fairness, due process, transparansi, dan akuntabilitas (Capasso et al., 2025).

Untuk menjelaskan mengapa AI di HRM bisa berhasil atau gagal diimplementasikan, riset adopsi teknologi menawarkan lensa teoritis yang relevan. Misalnya, riset meta-analitik tentang digital HRM menunjukkan bahwa penerimaan pengguna dan faktor persepsi manfaat kemudahan penggunaan merupakan mata rantai penting yang menghubungkan implementasi teknologi dengan dampaknya pada efektivitas organisasi (Christian & Strohmeier, 2023). Dalam sektor publik, tantangan adopsi sering kali lebih kompleks karena regulasi, keterbatasan data, serta kultur organisasi yang cenderung risk-averse, sehingga kesiapan organisasi dan individu menjadi faktor penentu keberhasilan (Hrčica et al., 2025).

Rekrutmen Inklusif di Sektor Publik

Rekrutmen inklusif dipahami sebagai seperangkat kebijakan dan praktik untuk memastikan akses yang setara bagi seluruh kelompok (termasuk perempuan, minoritas, dan penyandang disabilitas) dalam proses rekrutmen dan seleksi, bukan hanya meningkatkan keragaman komposisi (Le et al., 2020). Dalam birokrasi publik, isu inklusi memiliki bobot normatif yang tinggi karena terkait langsung dengan mandat pelayanan publik, legitimasi institusi, serta representasi warga negara dalam aparatur (Goldman et al., 2021).

Secara konseptual, inklusi berhubungan erat dengan *organizational justice* (keadilan organisasi). Iklim inklusi berkembang ketika organisasi memperkuat prosedur yang adil, perlakuan interpersonal yang setara, serta pengambilan keputusan yang melibatkan dan tidak bias terhadap status identitas tertentu (Le et al., 2020). Dengan kata lain, rekrutmen inklusif bukan sekadar “siapa yang direkrut”, tetapi “bagaimana proses seleksi menjamin keadilan”.

Salah satu mekanisme yang sering dibahas adalah *blind recruitment* atau anonimisasi identitas kandidat pada tahap awal seleksi. Praktik ini bertujuan mengurangi diskriminasi pada tahap screening dengan menghapus informasi identitas (misalnya nama, gender, usia, foto) agar penilaian lebih berbasis kompetensi (Rinne, 2018). Meski demikian, bukti empiris menunjukkan hasilnya dapat bervariasi lintas konteks dan dapat memindahkan diskriminasi ke tahap berikutnya jika desain proses seleksi tidak dibenahi secara menyeluruh (Rinne, 2018). Artinya, anonimisasi lebih efektif bila dipadukan dengan standar kompetensi yang jelas, instrumen seleksi yang valid, dan mekanisme audit keputusan.

Kinerja Karyawan Sektor Publik

Kinerja karyawan sektor publik bersifat multidimensional: tidak hanya produktivitas, tetapi juga kualitas layanan, kepatuhan pada aturan, inovasi, serta perilaku yang mendukung nilai publik. Literatur HRM publik menekankan bahwa hubungan HRM–kinerja dapat dijelaskan melalui kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO): praktik HRM meningkatkan kinerja ketika (a) menaikkan kemampuan, (b) mendorong motivasi, dan (c) memperluas kesempatan berkontribusi (Vermeeren, 2017). Pada sektor publik, dekomposisi praktik HRM penting karena dampak HRM dapat berbeda terhadap beragam keluaran kinerja, termasuk fairness dan efisiensi (Vermeeren, 2017).

Selain AMO, teori psikologi kerja seperti Job Demands–Resources (JD–R) menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan desain kerja dan sumber daya organisasi dengan kinerja melalui *work engagement*. Dalam konteks pemerintahan, bukti menunjukkan bahwa sumber daya kerja dan personal berkorelasi positif dengan engagement, sementara hambatan birokratis seperti red tape dapat memoderasi hubungan tersebut; engagement kemudian memediasi pengaruhnya terhadap luaran pekerjaan (Borst et al., 2019). Ini relevan bagi studi HRM berbasis AI dan rekrutmen inklusif karena keduanya dapat memengaruhi persepsi keadilan, dukungan organisasi, serta pengalaman kerja yang pada gilirannya membentuk engagement dan performa.

Keterkaitan AI-HRM, Rekrutmen Inklusif, dan Kinerja

Berdasarkan sintesis teori di atas, AI dalam HRM berpotensi meningkatkan kinerja melalui efisiensi proses (misalnya mempercepat seleksi, meningkatkan akurasi pencocokan kompetensi) dan peningkatan kualitas keputusan (Sylejmani, 2026). Namun, manfaat tersebut bergantung pada tata kelola etis dan mitigasi bias algoritmik, terutama saat AI digunakan untuk keputusan yang berdampak pada akses kerja dan mobilitas karier (Capasso et al., 2025).

Rekrutmen inklusif memperkuat kinerja melalui jalur keadilan dan iklim inklusi. Ketika kandidat dan pegawai memandang proses kepegawaian adil, organisasi membangun trust dan komitmen, meminimalkan konflik identitas, serta memperbaiki kolaborasi lintas perbedaan yang secara teoretis meningkatkan engagement dan output kerja (Le et al., 2020; Borst et al., 2019). Praktik blind recruitment dapat menjadi salah satu instrumen untuk mengurangi bias pada tahap awal, tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh desain sistem seleksi dan konteks institusional (Rinne, 2018).

Di sektor publik, integrasi AI dengan kebijakan inklusi juga perlu dilihat dari perspektif kesiapan dan penerimaan. Model yang menggabungkan kesiapan organisasi dan faktor individu menegaskan bahwa adopsi AI dipengaruhi bukan hanya infrastruktur dan data, tetapi juga faktor perilaku seperti pengaruh sosial dan voluntariness of use yang biasanya kuat dalam organisasi birokratis (Hržíca et al., 2025). Karena itu, dukungan pimpinan, budaya kerja inklusif, dan kebijakan pengawasan AI menjadi moderator yang dapat menentukan apakah AI-HRM dan rekrutmen inklusif benar-benar menghasilkan peningkatan kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah secara komprehensif pengaruh praktik pengelolaan SDM berbasis Artificial Intelligence (AI) dan rekrutmen inklusif terhadap kinerja karyawan di sektor publik. SLR dipilih karena memungkinkan sintesis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, yakni melalui proses penelusuran, penilaian, serta interpretasi bukti empiris yang relevan terhadap pertanyaan penelitian (Kitchenham, 2004). Seluruh tahapan kajian mengikuti pedoman PRISMA 2020 yang menekankan keterlacakan keputusan seleksi studi dari tahap awal hingga akhir (Page et al., 2021).

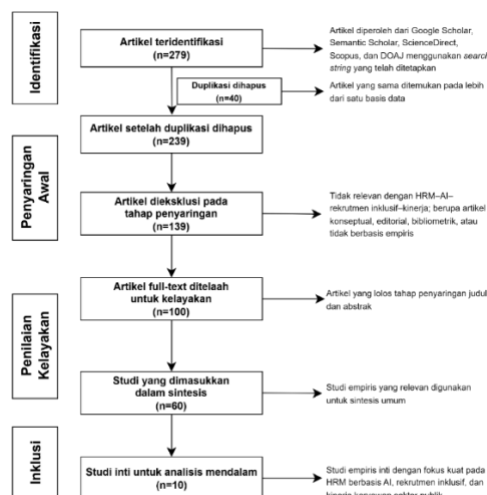
Sebagai landasan pencarian dan sintesis, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana praktik HRM berbasis AI dan rekrutmen inklusif memengaruhi kinerja karyawan di sektor publik berdasarkan temuan studi empiris? Untuk memastikan proses sintesis berjalan terarah, pertanyaan utama dijabarkan ke dalam empat sub-pertanyaan: (1) praktik AI-HRM yang paling banyak diterapkan di sektor publik, (2) bentuk dan pendekatan rekrutmen inklusif dalam studi empiris, (3) indikator kinerja karyawan yang paling sering digunakan, serta (4) temuan utama dan kesenjangan

penelitian terkait integrasi AI dan inklusi dalam HRM sektor publik. Sub-pertanyaan ini menjadi acuan dalam penyusunan kata kunci, kriteria inklusi–eksklusi, dan pengelompokan temuan pada tahap analisis.

Pencarian literatur dilakukan pada lima basis data Google Scholar, Semantic Scholar, ScienceDirect, Scopus, dan DOAJ pada 4 - 5 Januari 2026 menggunakan kombinasi kata kunci: “human resource management” AND “artificial intelligence” AND “inclusive recruitment” AND “employee performance” AND “public sector”. Rentang publikasi dibatasi pada 2015–2026 untuk menangkap perkembangan terbaru pada digitalisasi HRM dan kebijakan inklusif di sektor publik. Proses ini menghasilkan 279 artikel pada tahap identifikasi awal, dengan dominasi publikasi pada 2024 - 2025.

Kriteria inklusi ditetapkan untuk menjaga relevansi dan kekuatan evidensi. Artikel yang disertakan adalah studi empiris (survei, eksperimen, studi kasus, analisis kuantitatif/kualitatif) yang membahas praktik AI dalam HRM dan/atau rekrutmen inklusif, serta memuat variabel hasil berupa kinerja karyawan. Studi juga harus berasal dari publikasi peer-reviewed (jurnal/prosiding ilmiah) dan relevan dengan sektor publik atau memiliki implikasi yang dapat digeneralisasikan ke konteks tersebut. Artikel dikeluarkan apabila berupa editorial/opini, konseptual murni tanpa data empiris, berfokus pada aspek teknis AI yang tidak terkait HRM, tidak mengukur kinerja karyawan, atau tidak tersedia full-text.

Proses seleksi mengikuti alur PRISMA untuk memastikan keandalan dan keterlacakan keputusan. Dari 279 artikel, sebanyak 40 duplikat dihapus sehingga tersisa 239 artikel untuk screening judul dan abstrak. Pada tahap ini, artikel yang tidak relevan atau tidak empiris dikeluarkan, menghasilkan 100 artikel untuk telaah full-text. Pada tahap eligibility, artikel yang tidak sesuai dengan variabel penelitian dikeluarkan, sehingga diperoleh 60 artikel untuk sintesis awal. Dari sintesis awal tersebut, dipilih 10 studi inti (core studies) yang paling relevan dan memiliki kualitas metodologis paling kuat untuk dianalisis secara mendalam. Seluruh alur seleksi divisualisasikan dalam PRISMA flowchart untuk memperkuat transparansi proses.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Studi berdasarkan PRISMA 2020

Penilaian kualitas studi dilakukan secara deskriptif dengan menilai: (1) kejelasan desain penelitian, (2) kesesuaian variabel dengan pertanyaan penelitian, (3) validitas data empiris, dan (4) relevansi temuan dengan topik AI-HRM, rekrutmen inklusif, dan kinerja di sektor publik. Penilaian ini sejalan dengan prinsip bahwa kualitas studi menentukan integritas sintesis dalam SLR (Petticrew & Roberts, 2006). Dari 60 artikel sintesis awal, 42 artikel dinilai memiliki kualitas metodologis baik, sementara 18 artikel digunakan sebagai referensi pendukung karena keterbatasan pada kejelasan metode analisis atau relevansi variabel. Adapun 10 core studies seluruhnya memenuhi kriteria kualitas tinggi (peer-reviewed, desain jelas seperti survei/studi kasus/eksperimen, serta indikator kinerja yang terukur dan relevan), sehingga dapat menjadi basis yang kuat untuk menjawab pertanyaan penelitian utama.

HASIL PENELITIAN

Analisis

Analisis dalam penelitian ini mencakup 10 artikel (core studies) yang dipilih melalui proses Systematic Literature Review (SLR). Studi-studi tersebut mengkaji praktik HRM berbasis Artificial Intelligence (AI) dan rekrutmen inklusif, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di sektor publik, dengan beberapa studi lintas sektor yang relevan untuk konteks organisasi publik. Untuk memberikan gambaran ringkas mengenai karakteristik studi, konteks, metode, dan temuan utama, Tabel 1 menyajikan ringkasan dari sepuluh jurnal inti yang dianalisis.

AI sebagai pengungkit efisiensi dan objektivitas HRM di sektor publik

Praktik HRM berbasis AI paling banyak diterapkan pada rekrutmen dan seleksi, manajemen/evaluasi kinerja, serta pengembangan talenta dan kompetensi. AI digunakan untuk penyaringan kandidat berbasis keterampilan, predictive analytics, dan decision-support systems yang mempercepat proses sekaligus menstandarkan penilaian (Bayramoğlu & Gülmez, 2024; Lazazzara et al., 2025). Dalam konteks institusi publik, pemanfaatan Generative AI (GenAI) pada evaluasi kinerja dipandang berpotensi menyediakan umpan balik real-time, personalisasi evaluasi, dan mitigasi bias penilai (Thira et al., 2025). Temuan berbasis pegawai pemerintah juga menunjukkan bahwa kompetensi AI berkontribusi pada peningkatan work engagement yang kemudian memengaruhi kinerja secara tidak langsung (Ramadian et al., 2025).

Rekrutmen inklusif sebagai mekanisme fairness dan aksesibilitas birokrasi

Rekrutmen inklusif dipahami sebagai upaya sistematis untuk mengurangi bias, memperluas representasi, dan memastikan akses setara bagi kelompok yang terpinggirkan (perempuan, minoritas, dan penyandang disabilitas). Praktik yang menonjol mencakup anonimisasi identitas kandidat dan dukungan kerja jarak jauh yang dapat meningkatkan aksesibilitas bagi penyandang disabilitas (Bayramoğlu & Gülmez, 2024). Pada konteks Indonesia, praktik manajemen talenta ASN masih cenderung eksklusif namun mulai bergeser menuju model partially inclusive; hambatan utamanya adalah rendahnya pemahaman ASN terhadap kebijakan talent management dan keterbatasan implementasi merit system yang benar-benar inklusif (Puspasari & Hapsari, 2024).

Kinerja dipengaruhi oleh kombinasi teknologi-inklusi-mekanisme psikologis

Indikator kinerja yang paling sering digunakan meliputi produktivitas, engagement, kepuasan kerja, efektivitas kerja, dan inovasi, disertai indikator psikologis seperti self-efficacy dan well-being. Temuan kuantitatif menunjukkan bahwa inclusion memiliki pengaruh lebih kuat dibanding diversity terhadap kinerja karyawan (Suparyanto et al., 2025). Ini mengindikasikan bahwa “keragaman komposisi” saja tidak cukup tanpa lingkungan kerja yang inklusif untuk mengoptimalkan kinerja dan inovasi. Selain itu, work engagement muncul konsisten sebagai mekanisme penting yang menjembatani kapasitas digital dan faktor organisasi dengan outcome kinerja (Ramadian et al., 2025).

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Sepuluh Jurnal Inti tentang Praktik HRM Berbasis Artificial Intelligence dan Rekrutmen Inklusif terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Publik

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
1	Betül Bayramoğlu (Queen Mary University of London), Neşe	The Role of Big Data, Artificial Intelligence, and Robotics in Human	Konteks internasional; studi kasus dari berbagai negara (Vodafone)	Kajian literatur sistematis dan analisis kasus (literatur)	Rekrutmen, seleksi, onboarding, penilaian kinerja, pelatihan, talent	AI untuk screening CV/resume, evaluasi kandidat berbasis	Career Gate (Türkiye) menyembunyikan identitas kandidat;	Efisiensi rekrutmen (waktu siklus, jumlah perekrutan), diversitas	Integrasi AI, big data, dan robotics meningkatkan efisiensi HRM & inklusi; AI

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
	Gülmez (Istanbul Technical University); Tahun terbit: 2024 (Desember)	Resource Management: A Diversity, Equity, and Inclusion Perspective	- UK, Career Gate - Türkiye); penulis dari Inggris & Turki	review + case illustrations)	management, payroll, kepemimpinan	keterampilan, predictive analytics, penerjemahan bahasa, decision-support systems	Vodafone meningkatkan keberagaman perekrutan; remote work mendukung penyandang disabilitas; AI translation tools untuk tim global	tenaga kerja, engagement & kepuasan kerja, produktivitas & inovasi organisasi	mengurangi bias; tantangan: bias algoritmik, privasi data, digital divide, displacement tenaga kerja; solusi: reskilling, digital literacy, monitoring algoritma, komitmen DEI
2	Alessandra Lazazzara (University of Milan, Italia), Stefano Za (University of Chieti-Pescara, Italia), Andri Georgiadou (Nottingham University Business School, UK); Tahun terbit: 2025	A taxonomy framework and process model to explore AI-enabled workplace inclusion	Konteks internasional; penulis dari Italia dan Inggris; analisis berbasis 25 studi empiris lintas negara	Kajian literatur sistematis dengan pendekatan taxonomy development (Nickerson et al., 2013); metode induktif-deduktif hybrid	Praktik HRM berbasis AI: rekrutmen, promosi, manajemen kinerja, interaksi manusia-AI, serta kebijakan inklusi organisasi	Machine Learning (ML) dan Deep Learning (DL); klasifikasi bentuk interaksi AI: assisting, arresting, augmenting, automating	Analisis risiko bias algoritmik dalam rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja; menekankan strategi mitigasi untuk menjaga inklusi	Outcome inklusi: inclusion in work (pengalaman individu), inclusion at work (iklim organisasi), inclusion of work (interaksi manusia-AI)	AI dapat memperkuat atau melemahkan inklusi tergantung tingkat <i>agency</i> (assisting automating); semakin tinggi otonomi AI, semakin besar risiko bias; diperlukan strategi mitigasi kontekstual untuk menjaga fairness, transparansi, dan inklusi; artikel menawarkan kerangka taksonomi dan model proses untuk memandu organisasi dalam mengadopsi

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
									AI secara inklusif
3	Sundari Soekotjo, Sosidah, Hary Kuswanto, Antonius Setyadi, Suharno Pawirosu Marto; Tahun terbit: 2025 (Februari)	A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives	Konteks Indonesia (penulis dari Universitas Budi Luhur, Telkom Indonesia, Universitas Mercu Buana, Universitas Putra Indonesia YPTK); relevansi untuk negara berkembang	Konseptual research approach berbasis Systematic Literature Review (SLR) dan Critical Literature Review (CLR); menggunakan PRISMA untuk seleksi literatur	Sustainable HRM (SHRM) dengan integrasi Green HRM (ramah lingkungan) dan DEI (diversity, equity, inclusion); praktik: rekrutmen hijau, pelatihan inklusif, kebijakan kerja berkeadilan	Tidak berfokus langsung pada AI, tetapi menekankan integrasi teknologi hijau dan kebijakan inklusif dalam HRM untuk mendukung keberlanjutan	Menekankan eco-friendly recruitment, inclusive green training, kebijakan kerja yang adil dan setara; mendukung keterlibatan karyawan dan reputasi organisasi	Employee engagement, organizational resilience, sustainability performance (ekonomi, sosial, lingkungan); kesejahteraan karyawan dan reputasi organisasi	Model konseptual menunjukkan sinergi antara Green HRM dan DEI; integrasi ekologis dan inklusif meningkatkan keterlibatan karyawan, ketahanan organisasi, dan kinerja keberlanjutan; memberikan roadmap praktis untuk organisasi dalam mencapai SDGs dan <i>triple bottom line</i>
4	Ciprian Thira, Bogdan-Vasile Cioruța, Laura Bacali, Ioana-Elisabeta Cioruța, Alexandru Leonard Pop; Tahun terbit: 2025 (Mei)	The Role of Generative AI in Human Capital Performance Evaluation: A Systematic Review and Conceptual Framework for Public Institutions	Konteks Rumania dan sektor publik internasional; fokus pada institusi publik dan administrasi pemerintahan	Systematic Literature Review (SLR) menggunakan pendekatan PRISMA; analisis 78 artikel (2015–2025)	Evaluasi kinerja SDM di institusi publik; mencakup analisis data kinerja, umpan balik berkelanjutan, identifikasi talenta, dan pengembangan profesional	Generative AI (GenAI) untuk analitik data, umpan balik real-time, personalisasi evaluasi, simulasi kinerja masa depan, dan bias mitigation	Fokus pada evaluasi inklusif: mengurangi bias supervisor, meningkatkan transparansi, menjaga fairness, serta memastikan aksesibilitas sistem evaluasi di sektor publik	Objektivitas evaluasi, efisiensi proses administrasi, partisipasi pelatihan, peningkatan skor kinerja pasca-pelatihan, identifikasi talenta tersembunyi	GenAI meningkatkan objektivitas, efisiensi, dan personalisasi evaluasi kinerja; tantangan meliputi resistensi perubahan, transparansi algoritma, keterbatasan infrastruktur, serta isu etika (privasi, fairness, akuntabilitas); artikel menawarkan kerangka 5

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
									langkah implementasi GenAI: readiness assessment, human-centered design, pilot bertahap, capacity building, monitoring & continuous improvement
5	Azizah Puspasari, Leonita Hapsari; Tahun terbit: 2024 (Prosiding Konferensi Internasional AAPA-EROPA-AGPA-IAPA)	Innovative Strategies for Inclusive and Equitable ASN Talent Management: Insights and Breakthroughs from Indonesia's Public Sector Webinar Series	Indonesia; fokus pada sektor publik dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)	Kualitatif: analisis konten webinar (12 seri webinar LAN 2023), survei online peserta, serta tinjauan literatur; menggunakan pendekatan tematik	Talent management ASN: identifikasi talenta, pengembangan kepemimpinan, pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja, retensi pegawai	Tidak berfokus langsung pada AI; lebih menekankan strategi manajemen talenta berbasis inklusi dan merit system	Menekankan kesetaraan akses bagi ASN dalam promosi, pengembangan, dan retensi; peningkatan representasi gender; instrumen klasifikasi talenta yang lebih inklusif	Pemahaman ASN terhadap kebijakan talent management, tingkat partisipasi dalam pengembangan, representasi gender dalam kepemimpinan, keberlanjutan birokrasi	Hanya 20% ASN memahami talent management secara komprehensif; praktik TM di Indonesia masih dominan eksklusif, namun mulai bergeser ke model partially inclusive; webinar menghasilkan rekomendasi untuk memperkuat kesetaraan, meningkatkan representasi perempuan, dan membangun kerangka TM yang berkelanjutan dan inklusif
6	Rawia Naoum (University)	A Framework for	Konteks internasional, dengan	Narrative literatur	Rekrutmen, penilaian kinerja,	Analisis bias yang muncul	Menyoroti kasus bias dalam	Objektivitas keputusan HR,	AI berpotensi memperkuat diskriminasi

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
	of Pécs, Hungaria); Tahun terbit: 2025	Integrating AI-Powered Systems to Mitigate Bias Risk in HRM Functions	fokus pada praktik HRM dan DEI; penulis berbasis di Hungaria	review (konseptual), berbasis kajian literatur dari database akademik (Web of Science, Google Scholar, JSTOR, IEEE Xplore); tidak menggunakan data primer	kompensasi, pelatihan, dan pengembangan; fokus pada risiko bias dalam fungsi HRM	dari human bias, dataset bias, dan algorithmic bias; AI digunakan dalam screening kandidat, evaluasi kinerja, kompensasi, dan prediksi turnover	rekrutmen (contoh Amazon 2018); menekankan pentingnya desain inklusif, audit dataset, dan partisipasi kelompok terpinggirkan dalam pengembangan sistem	fairness, keterlibatan karyawan, kepercayaan organisasi, efektivitas DEI; indikator keberhasilan mitigasi bias	bila tidak diawasi; tiga sumber bias utama: manusia, data, algoritma; artikel menawarkan kerangka 4 pilar mitigasi: (1) AI & DEI upskilling, (2) inclusive design, (3) dataset accountability, (4) transparency & trust; framework ini bertujuan menjadikan AI sebagai katalis inklusi, bukan penguat bias
7	Lawretta Adaobi Onyekwere (Rivers State University, Nigeria); Tahun terbit: 2025 (Agustus)	Workplace Diversity and Inclusion Policies in Complex Organizations: Impact on Organizational Performance and Employee Well-Being in Nigeria	Nigeria; fokus pada organisasi kompleks (publik & swasta) dengan struktur birokrasi dan keragaman tinggi	Mixed-methods : survei kuantitatif (692 responden, 679 valid) + wawancara semi-terstruktur dengan pimpinan organisasi; analisis statistik (PPMC) dan analisis tematik	Implementasi kebijakan Diversity & Inclusion (D&I) dalam rekrutmen, manajemen kinerja, budaya organisasi, serta kebijakan kesejahteraan karyawan	Tidak berfokus pada AI; lebih menekankan kebijakan D&I tradisional dan manajemen organisasi kompleks	Menekankan pentingnya kebijakan rekrutmen yang adil, representasi gender, pengurangan bias etnis/agama, serta keterlibatan semua kelompok dalam proses organisasi	Organizational performance (produktivitas, inovasi, profitabilitas) dan employee well-being (kepuasan kerja, kesehatan mental, komitmen, engagement)	Implementasi D&I di Nigeria masih terbatas dan sering bersifat tokenistik; hambatan utama: resistensi institusional, bias budaya, dan lemahnya penegakan kebijakan; best practices: komitmen kepemimpinan dan akuntabilitas kebijakan;

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
									D&I terbukti meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta mengurangi turnover bila diterapkan secara autentik
8	Afzil Ramadian, Chairuddin, Loso Judijanto, Rachmawati, Encep Sopandi; Tahun terbit: 2025 (Maret)	The Role of Artificial Intelligence Competencies, Organizational Support, and Employee Self-Efficacy in Predicting Government Employee Performance: A Mediation Analysis with Work Engagement	Indonesia; fokus pada pegawai pemerintah di Malang City (Education, Health, Transportation, Environment Offices)	Kuantitatif: penelitian korelasi dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS; sampel 100 pegawai pemerintah	Peningkatan kinerja pegawai pemerintah melalui pengembangan kompetensi AI, dukungan organisasi, dan self-efficacy; dikaitkan dengan keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>)	Kompetensi AI sebagai faktor penting untuk efisiensi kerja, pengambilan keputusan berbasis data, inovasi layanan publik, dan adaptasi digital	Tidak berfokus langsung pada rekrutmen; lebih menekankan pada pengembangan kapasitas pegawai agar inklusif terhadap transformasi digital	Government employee performance, work engagement, AI competencies, organizational support, employee self-efficacy	Kompetensi AI berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, namun tidak langsung terhadap kinerja; self-efficacy dan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja; work engagement terbukti sebagai mediator penting; implikasi: perlu pendekatan holistik HRM yang menggabungkan kompetensi teknis (AI) dan psikologis (self-efficacy, engagement)
9	Aseel Ahmad Tayseer Hatamleh, Hadeel	The Role of Artificial Intelligence in Managing	Jordan; konteks internasional dengan fokus pada	Kajian literatur konseptual; mengus	Manajemen keragaman SDM: rekrutmen & seleksi,	AI digunakan untuk: mengurangi bias	AI-powered recruitment tools menilai	Objektivitas rekrutmen, efektivitas pelatihan, fairness	AI berpotensi besar mendukung workplace diversity &

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Negara / Konteks	Metode	Fokus Praktik HRM	Aspek AI	Aspek Rekrutmen Inklusif / Aksesibilitas	Variabel Penelitian	Temuan Utama
	Basim Hussein Alhussein; Tahun terbit: 2023 (Mei)	the Diversity of Human Resources: A Proposed Research Model	manajemen keragaman SDM	ulkan model penelitian teoritis untuk peran AI dalam manajemen keragaman SDM	pelatihan & pengembangan, manajemen kinerja, keterlibatan karyawan	rekrutmen, memberikan pelatihan inklusif, memantau metrik keragaman, menilai kinerja secara objektif, meningkatkan engagement	kandidat berdasarkan keterampilan & kualifikasi, bukan gender/ras; NLP & video interview bots untuk screening awal	dalam evaluasi kinerja, tingkat engagement & retensi karyawan	inclusion dengan mengurangi bias dan meningkatkan fairness; artikel mengusulkan model konseptual 4 area (Recruitment, Training, Performance Management, Employee Engagement) untuk diuji secara empiris di masa depan
10	Tri Suparyanto, Tomi Apra Santosa, Rizal Ula Ananta Fauzi, Aat Ruchiat Nugraha, Dewanto, Rasyid Tarmizi; Tahun terbit: 2025 (Maret)	Diversity and Inclusion in the Workplace: Assessing Their Effects on Employee Performance and Innovation	Indonesia; konteks organisasi di berbagai sektor industri dengan tantangan globalisasi	Kuantitatif: survei terhadap 20 responden dari berbagai sektor industri; analisis regresi berganda menggunakan SPSS/SmartPLS	Kebijakan diversity & inclusion dalam rekrutmen, budaya kerja, kolaborasi tim, serta inovasi organisasi	Tidak berfokus pada AI; lebih menekankan pada kebijakan D&I tradisional dan dampaknya pada kinerja serta inovasi	Menekankan pentingnya rekrutmen inklusif, representasi gender, etnis, usia, serta akses setara bagi semua karyawan	Employee performance (produktivitas, kepuasan kerja, kolaborasi tim) dan organisasi inovatif (kreativitas, produk baru, solusi inovatif)	Diversity berpengaruh positif terhadap kinerja (koefisien 0,412; $p=0,003$); inclusion berpengaruh lebih kuat (koefisien 0,487; $p=0,001$); keduanya juga signifikan terhadap inovasi (R^2 sekitar 0,537); inclusion terbukti sebagai faktor dominan yang memperkuat efek diversity terhadap kinerja dan inovasi

D. Hubungan AI, Rekrutmen Inklusif, dan Kinerja

Secara keseluruhan, sintesis menunjukkan bahwa praktik HRM berbasis AI dan rekrutmen inklusif cenderung berkorelasi positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. AI memperkuat efisiensi dan objektivitas proses HRM, sementara rekrutmen inklusif memperkuat rasa keadilan, well-being, dan keterlibatan kerja. Namun, beberapa studi menegaskan risiko bias algoritmik, isu etika, dan kesenjangan digital yang dapat memunculkan eksklusi baru ketika AI diberi otonomi tinggi tanpa mekanisme mitigasi bias, transparansi, dan desain human-centered (Lazazzara et al., 2025; Naoum, 2025).

Kesenjangan Penelitian dan Tantangan Implementasi

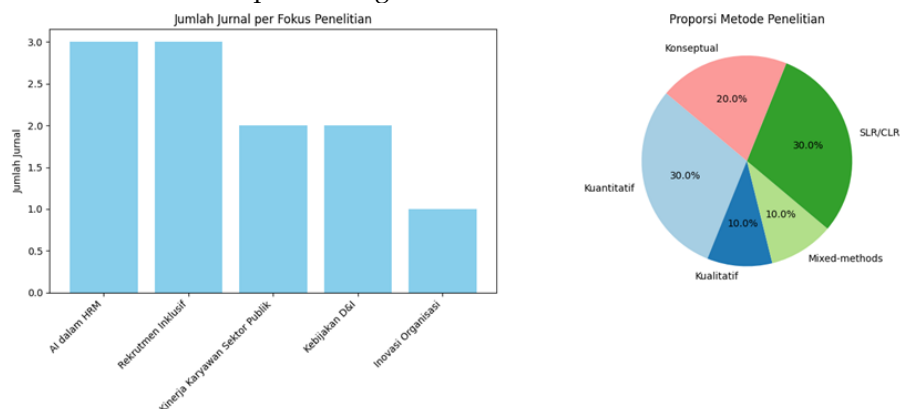
Kesenjangan utama bukan hanya jumlah studi, melainkan keterpisahan tema dan keterbatasan pengujian simultan dalam sektor publik. Pertama, studi empiris yang menguji AI, rekrutmen inklusif, dan kinerja secara bersamaan masih terbatas. Kedua, dominasi kajian konseptual/studi kasus menandakan perlunya penelitian kuantitatif berskala besar. Ketiga, isu etika AI, akuntabilitas algoritma, dan kesiapan organisasi publik masih kurang dieksplorasi secara empiris, padahal menjadi kunci bagi legitimasi kebijakan kepegawaian publik (Bayramoğlu & Gülmez, 2024; Lazazzara et al., 2025; Naoum, 2025).

Sebagai ringkasan, Tabel 2 berikut menyajikan sintesis temuan utama dari 10 jurnal inti.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Utama Studi Inti

Tema Utama	Sintesis Hasil
AI dalam HRM	Meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan personalisasi proses HRM
Rekrutmen inklusif	Mengurangi bias, memperkuat keadilan prosedural, dan meningkatkan engagement
Kinerja karyawan	Dipengaruhi oleh kombinasi teknologi, inklusi, serta faktor psikologis (self-efficacy dan engagement)
Tantangan	Bias algoritmik, etika, kesiapan SDM dan organisasi
Implikasi sektor publik	Perlu pendekatan human-centered dan kebijakan inklusif berbasis data

Untuk memperkuat pemahaman terhadap temuan penelitian, sepuluh jurnal inti divisualisasikan melalui grafik dan model konseptual sebagai berikut.



Gambar 2. Peta Fokus dan Metode Penelitian dalam Studi HRM Inklusif Berbasis AI di Sektor Publik

Diagram batang menggambarkan distribusi fokus kajian dari 10 jurnal yang dianalisis. Terlihat bahwa topik Artificial Intelligence (AI) dalam praktik Human Resource Management (HRM) mendominasi dengan 3 jurnal, diikuti oleh rekrutmen inklusif (3 jurnal) dan kebijakan Diversity and Inclusion (D&I) (2 jurnal). Sementara itu, fokus pada kinerja karyawan sektor publik dan inovasi organisasi masing-masing hanya muncul dalam 2 dan 1 jurnal. Pola ini menegaskan bahwa AI merupakan penggerak utama transformasi HRM, terutama dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja,

dan pengambilan keputusan berbasis data. Di sisi lain, inklusi dan inovasi berkembang sebagai area pendukung yang memperkuat dampak teknologi terhadap keberagaman dan produktivitas organisasi. Diagram lingkaran menampilkan proporsi metode penelitian yang digunakan dalam 10 jurnal tersebut. Pendekatan kuantitatif mendominasi dengan 30% (3 jurnal), diikuti oleh Systematic Literature Review/Critical Literature Review (SLR/CLR) sebanyak 30% (3 jurnal), dan kajian konseptual sebanyak 20% (2 jurnal). Pendekatan kualitatif dan mixed-methods masing-masing digunakan dalam 10% jurnal (1 jurnal masing-masing). Variasi metode ini mencerminkan dinamika bidang kajian HRM berbasis AI dan inklusi, serta menunjukkan bahwa meskipun kajian teoritis cukup kuat, masih dibutuhkan penelitian empiris lanjutan khususnya dalam konteks sektor publik dan organisasi kompleks.

Model konseptual yang dirumuskan dari sintesis jurnal menunjukkan bahwa praktik HRM berbasis AI dan rekrutmen inklusif berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan sektor publik sebagai variabel dependen. Di antara hubungan tersebut, work engagement berfungsi sebagai variabel mediator, menjembatani pengaruh antara praktik HRM dan hasil kinerja. Sementara itu, dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif berperan sebagai variabel moderator, yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh utama tergantung pada tingkat komitmen dan implementasi kebijakan inklusi. Model ini menyajikan sintesis integratif mengenai interaksi antara teknologi, inklusi, dan kinerja dalam konteks organisasi publik, serta memberikan arah bagi pengembangan kebijakan SDM yang adaptif dan berkeadilan.

Analisis terhadap sepuluh jurnal inti memperlihatkan bahwa integrasi praktik Human Resource Management (HRM) berbasis Artificial Intelligence (AI) dan rekrutmen inklusif memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor publik. Penerapan AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam proses rekrutmen serta mengurangi bias dalam evaluasi kinerja. Rekrutmen inklusif berperan memperkuat representasi gender dan aksesibilitas bagi kelompok terpinggirkan, sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih adil dan setara. Selain itu, keterlibatan kerja (work engagement) muncul sebagai mediator penting yang menghubungkan kompetensi AI, dukungan organisasi, dan faktor psikologis dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa AI dan inklusi bukan sekadar tren teknologi, melainkan strategi fundamental untuk memperkuat produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi publik.

PEMBAHASAN

Temuan SLR menunjukkan bahwa integrasi praktik Human Resource Management (HRM) berbasis Artificial Intelligence (AI) dan rekrutmen inklusif memiliki kecenderungan hubungan positif dengan kinerja karyawan sektor publik, namun hubungan ini tidak bersifat otomatis. Dalam kerangka konsep penelitian, AI-HRM dan rekrutmen inklusif berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja aparatur sebagai variabel dependen. Pengaruh tersebut bekerja melalui mekanisme psikologis berupa work engagement sebagai mediator, serta dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan kebijakan terutama dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif sebagai moderator.

Pada sisi AI-HRM, praktik yang paling sering dikaji berada pada fungsi rekrutmen-seleksi, evaluasi kinerja, dan pengembangan talenta. AI digunakan untuk mempercepat proses administratif, meningkatkan akurasi pencocokan kompetensi, dan menstandarkan penilaian kandidat maupun pegawai. Dengan demikian, AI-HRM berpotensi meningkatkan kinerja aparatur melalui dua jalur utama: efisiensi proses (misalnya percepatan screening) dan peningkatan kualitas keputusan (misalnya penggunaan predictive analytics dan decision support). Namun, literatur juga menekankan bahwa AI merupakan “dua mata pisau”: manfaat efisiensi dan objektivitas dapat berubah menjadi risiko eksklusi ketika AI mereplikasi bias historis dalam data, ketika keputusan terlalu otomatis, atau ketika transparansi keputusan rendah. Dalam konteks publik, risiko ini menjadi krusial karena keputusan HR berdampak langsung pada prinsip fairness, akuntabilitas, dan legitimasi institusi. Oleh karena itu, pengaruh AI-HRM terhadap kinerja bersifat bersyarat: AI cenderung efektif bila didesain human-centered, menerapkan audit bias, serta menempatkan manusia dalam loop keputusan.

Pada sisi rekrutmen inklusif, temuan menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik inklusi (misalnya anonimisasi identitas, aksesibilitas, dan penguatan merit) diposisikan sebagai mekanisme untuk memperkuat keadilan prosedural dan memperluas representasi. Dalam birokrasi, rekrutmen inklusif tidak hanya berdampak pada komposisi pegawai, tetapi juga pada iklim psikologis organisasi. Ketika proses seleksi dipandang adil, organisasi membangun trust, mengurangi konflik identitas, dan meningkatkan komitmen. Hal ini selaras dengan temuan bahwa inclusion seringkali memiliki pengaruh lebih kuat dibanding diversity terhadap kinerja: keberagaman komposisi saja tidak cukup apabila tidak diikuti praktik yang membuat pegawai merasa dihargai dan dilibatkan. Dengan demikian, rekrutmen inklusif berkontribusi terhadap kinerja melalui jalur keadilan–trust–kolaborasi.

Yang menarik, sintesis juga menunjukkan adanya ruang interaksi antara AI-HRM dan rekrutmen inklusif. AI dapat memperkuat inklusi jika digunakan untuk menstandarisasi penilaian berbasis kompetensi dan mengurangi bias manusia pada tahap awal seleksi. Sebaliknya, AI juga dapat melemahkan inklusi jika algoritma dilatih pada data yang bias atau jika organisasi tidak memiliki mekanisme tata kelola algoritma. Artinya, AI dan inklusi bukan dua agenda yang otomatis saling mendukung; keduanya dapat bersinergi atau berkonflik tergantung desain sistem dan tata kelola organisasi.

Dalam kerangka konsep, work engagement muncul sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh AI-HRM dan rekrutmen inklusif terhadap kinerja. Kapabilitas AI dan dukungan teknologi dapat meningkatkan rasa mampu dan efikasi pegawai, sehingga menumbuhkan vigor dan dedication dalam bekerja. Demikian pula, keadilan prosedural dari rekrutmen inklusif membangun rasa aman psikologis dan keterikatan pegawai dengan organisasi. Kedua jalur tersebut bermuara pada meningkatnya engagement, yang kemudian menguatkan kinerja. Temuan empiris pada pegawai pemerintah memperlihatkan bahwa kompetensi AI tidak selalu berdampak langsung pada kinerja, tetapi berpengaruh melalui peningkatan engagement. Ini memperjelas bahwa transformasi digital HRM membutuhkan pengelolaan aspek manusia, bukan hanya pengadaan sistem.

Akhirnya, dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif berperan sebagai moderator yang menentukan kapan hubungan tersebut menjadi kuat atau melemah. Dukungan organisasi melalui pelatihan, infrastruktur, kepemimpinan, dan regulasi internal memperkuat kemampuan pegawai memanfaatkan AI serta menekan resistensi perubahan. Budaya kerja inklusif memperkuat efek kebijakan rekrutmen inklusif, mencegah tokenisme, dan membuat praktik fairness konsisten di seluruh unit. Ketika dukungan organisasi rendah atau budaya kerja masih eksklusif, AI berisiko dipersepsikan sebagai alat kontrol, sementara inklusi hanya berhenti pada kebijakan formal; akibatnya engagement melemah dan kinerja tidak meningkat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi AI-HRM dan rekrutmen inklusif dapat meningkatkan kinerja aparatur sektor publik terutama ketika (1) AI diadopsi secara human-centered dan akuntabel, (2) inklusi diwujudkan dalam prosedur yang benar-benar adil dan aksesibel, (3) engagement dikelola sebagai mekanisme psikologis utama, serta (4) organisasi menyediakan dukungan dan budaya inklusif sebagai prasyarat keberhasilan.

Jawaban Atas Pertanyaan Penelitian

Menjawab pertanyaan utama penelitian, sintesis menunjukkan bahwa praktik AI-HRM dan rekrutmen inklusif memengaruhi kinerja karyawan sektor publik melalui dua jalur utama. Jalur pertama, AI-HRM berkontribusi pada peningkatan efisiensi, objektivitas, dan transparansi proses HR, terutama pada rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan talenta (Bayramoğlu & Gülmez, 2024; Lazazzara et al., 2025; Thira et al., 2025). Jalur kedua, rekrutmen inklusif memperkuat rasa keadilan dan aksesibilitas sehingga mendukung representasi serta trust terhadap institusi (Bayramoğlu & Gülmez, 2024; Puspasari & Hapsari, 2024; Onyekwere, 2025). Dampak keduanya terhadap kinerja cenderung lebih kuat ketika terdapat mekanisme psikologis seperti work engagement dan faktor penguat seperti dukungan organisasi serta budaya kerja inklusif (Ramadian et al., 2025; Suparyanto et al., 2025).

Keterbatasan Studi

Keterbatasan kajian ini mencakup: (1) masih terbatasnya studi empiris yang menguji AI, rekrutmen inklusif, dan kinerja secara simultan pada sektor publik; (2) dominasi studi konseptual/review

yang membatasi kekuatan generalisasi statistik; (3) pembahasan isu etika dan akuntabilitas AI yang masih lebih sering normatif daripada berbasis data lapangan; serta (4) perbedaan konteks geografis (negara maju vs berkembang) yang membuat generalisasi perlu dilakukan dengan kehati-hatian, meski studi dari Indonesia dan Nigeria mulai memberi pengayaan konteks (Puspasari & Hapsari, 2024; Ramadian et al., 2025; Suparyanto et al., 2025; Onyekwere, 2025).

PENUTUP

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review, penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik Human Resource Management berbasis Artificial Intelligence dan rekrutmen inklusif memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan kinerja aparatur sektor publik. Penerapan AI berkontribusi melalui peningkatan efisiensi dan objektivitas proses HR, sementara rekrutmen inklusif memperkuat keadilan prosedural, aksesibilitas, serta legitimasi birokrasi dengan mengurangi bias dan memperluas representasi. Namun, manfaat tersebut sangat bergantung pada tata kelola yang memadai karena adopsi AI juga membawa risiko bias algoritmik, isu etika, privasi, dan akuntabilitas yang berpotensi menciptakan bentuk eksklusi baru.

Sintesis temuan menunjukkan bahwa work engagement berperan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh AI-HRM dan rekrutmen inklusif terhadap kinerja aparatur. Ketika teknologi dan kebijakan inklusi meningkatkan sumber daya kerja, persepsi keadilan, dan rasa mampu, keterlibatan kerja cenderung meningkat dan mendorong produktivitas, kualitas layanan, inovasi, serta kesejahteraan pegawai. Keberhasilan integrasi AI dan inklusi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan budaya kerja inklusif, yang menentukan apakah implementasi tersebut memperkuat kinerja atau justru memicu resistensi dan ketimpangan kapabilitas digital.

Secara teoretis, kajian ini mengintegrasikan literatur AI dalam HRM, rekrutmen inklusif, dan kinerja sektor publik ke dalam satu kerangka penjas yang menyoroti mekanisme dan kondisi efektivitas implementasi. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya menempatkan AI sebagai sistem yang berpusat pada manusia dan akuntabel, disertai audit bias, transparansi, mekanisme pengawasan, serta penerapan rekrutmen inklusif secara menyeluruh melalui standar kompetensi yang jelas, aksesibilitas proses, dan penguatan merit system. Keterbatasan kajian terletak pada dominasi studi konseptual dan kasus serta minimnya penelitian empiris yang menguji ketiga aspek secara simultan, sehingga riset lanjutan perlu diarahkan pada pengujian kuantitatif berskala lebih besar, pengukuran mediasi work engagement, serta pengembangan variabel tata kelola algoritma, kesiapan data, dan budaya inklusif.

Ke depan, integrasi AI dan kebijakan inklusi di sektor publik perlu dijalankan secara bertahap dan akuntabel, dimulai dari area berisiko rendah dengan dampak tinggi, disertai prinsip human-in-the-loop, audit fairness yang berkelanjutan, dan penguatan kapasitas SDM melalui literasi AI dan etika. Penelitian lanjutan juga disarankan memperluas indikator kinerja ke aspek kesejahteraan, resiliensi, dan keberlanjutan sosial, serta melakukan studi komparatif lintas sektor dan lintas negara agar diperoleh rekomendasi kebijakan SDM publik yang adaptif, etis, inklusif, dan berorientasi pada manusia.

REFERENSI

- Bayramoğlu, B., & Gülmez, N. (2024). The role of big data, artificial intelligence, and robotics in human resource management: A diversity, equity, and inclusion perspective. *TABAD Journal*, 1(1), 1–15.
- Hatamleh, A. A. T., & Alhussein, H. B. H. (2023). The role of artificial intelligence in managing the diversity of human resources: A proposed research model. *Humanitarian & Natural Sciences Journal*, 4(5), 55–67. <https://doi.org/10.53796/hnsj455>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews* (Technical report). Keele University, Department of Computer Science.

- Lazazzara, A., Za, S., & Georgiadou, A. (2025). A taxonomy framework and process model to explore AI-enabled workplace inclusion. *Journal of Business Research*, 201, 115697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115697>
- Naoum, R. (2025). A framework for integrating AI-powered systems to mitigate bias risk in HRM functions. *Marketing & Menedzsmen: The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 59(2), 52–57. <https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.02.05>
- Onyekwere, L. A. (2025). Workplace diversity and inclusion policies in complex organizations: Impact on organizational performance and employee well-being in Nigeria. *GAS Journal of Economics and Business Management*, 2(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16835835>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Puspasari, A., & Hapsari, L. (2024). Innovative strategies for inclusive and equitable ASN talent management: Insights and breakthroughs from Indonesia's public sector webinar series. In *Proceedings of the AAPA-EROPA-AGPA-IAPA International Conference*. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1207>
- Ramadian, A., Chairuddin, L., Judijanto, L., Rachmawati, E., & Sopandi, E. (2025). The role of artificial intelligence competencies, organizational support, and employee self-efficacy in predicting government employee performance: A mediation analysis with work engagement. *Jurnal Manajemen*, 31(1), 45–60. <https://doi.org/10.9744/jmk.27.1.22-32>
- Soekotjo, S., Sosidah, H., Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating ecological and inclusive perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Suparyanto, T., Santosa, T. A., Fauzi, R. U. A., Nugraha, A. R., Dewanto, R., & Tarmizi, R. (2025). Diversity and inclusion in the workplace: Assessing their effects on employee performance and innovation. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(1), 38–42. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.370>
- Thira, C., Cioruța, B.-V., Bacali, L., Cioruța, I.-E., & Pop, A. L. (2025). The role of generative AI in human capital performance evaluation: A systematic review and conceptual framework for public institutions. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(6), 447–454. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i62007>