

**WHEN AI MANAGES HUMANS:  
Rekonstruksi Manajemen SDM Publik di Era Artificial Intelligence  
Menuju Human-Centered Performance Governance**

**Dr. H. Muhammad Sarib Abdul Rasak, S.Ag., M.Pd.I**

Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

[msaribabdulrasak@uindatokarama.ac.id](mailto:msaribabdulrasak@uindatokarama.ac.id)

**Dr. Sjakir Lobud, S.Ag., M.Pd.**

Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

[sjakirlobud@uindatokarama.ac.id](mailto:sjakirlobud@uindatokarama.ac.id)

## **Abstrak**

Artificial Intelligence (AI) telah mengubah cara organisasi mengelola informasi, mengambil keputusan, mengukur kinerja, dan mengembangkan sumber daya manusia. Dalam organisasi publik, perkembangan tersebut menghadirkan peluang sekaligus persoalan mendasar karena manusia yang dikelola bukan sekadar faktor produksi, melainkan aparatur yang bekerja dalam kerangka pelayanan publik, hukum, etika, dan kepentingan masyarakat. Artikel ini bertujuan merekonstruksi manajemen sumber daya manusia publik di era AI menuju model Human-Centered Performance Governance, yaitu tata kelola kinerja yang menempatkan kecerdasan buatan sebagai instrumen pendukung, sementara manusia tetap menjadi pemegang kendali atas pertimbangan, nilai, keputusan etis, dan arah pengembangan organisasi. Artikel menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi konseptual dan kajian literatur terhadap teori manajemen kinerja, human-centered AI, algorithmic management, public value, serta governance. Analisis menunjukkan bahwa pemanfaatan AI dalam manajemen SDM dapat meningkatkan kecepatan analisis data, objektivitas pengukuran, prediksi kebutuhan kompetensi, dan personalisasi pengembangan pegawai. Namun, dominasi algoritma dapat menghasilkan dehumanisasi, bias, pengawasan berlebihan, ketidakjelasan tanggung jawab, serta keputusan yang sulit dipertanggungjawabkan. Karena itu, artikel menawarkan konstruksi konseptual AI Intelligence → Human Judgment → Ethical Decision → Employee Development → Performance Improvement → Public Value → Public Trust. Model tersebut menegaskan bahwa keberhasilan AI dalam manajemen SDM publik tidak ditentukan oleh seberapa jauh manusia digantikan oleh mesin, tetapi oleh seberapa efektif AI memperkuat kapasitas manusia dalam menghasilkan keputusan yang adil, kinerja yang bermakna, nilai publik, dan kepercayaan masyarakat. Artikel ini berkontribusi pada pengembangan perspektif Performance Governance dengan

mengintegrasikan dimensi teknologi, manusia, etika, dan public value dalam tata kelola kinerja sektor publik.

**Kata kunci:** Artificial Intelligence, Manajemen SDM Publik, Performance Governance, Human-Centered Governance, Public Value, Algorithmic Management.

## 1. Pendahuluan

Perkembangan Artificial Intelligence telah membawa organisasi publik memasuki fase baru transformasi administratif. AI tidak lagi terbatas pada teknologi otomatisasi pekerjaan rutin, tetapi mulai digunakan untuk menganalisis data, memprediksi kebutuhan organisasi, membantu pengambilan keputusan, mengidentifikasi pola perilaku pegawai, memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi, serta mendukung evaluasi kinerja. Pemerintahan di berbagai negara semakin melihat AI sebagai instrumen untuk meningkatkan produktivitas, responsivitas, kualitas pelayanan, dan akuntabilitas. OECD menunjukkan bahwa AI dalam pemerintahan memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas, responsivitas pelayanan dan akuntabilitas, tetapi sekaligus menghadirkan risiko yang berkaitan dengan bias data, transparansi, privasi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik.

Perubahan tersebut membawa konsekuensi penting terhadap manajemen sumber daya manusia publik. Selama ini, manajemen SDM lebih banyak dipahami sebagai proses perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan pengelolaan karier. Kehadiran AI memungkinkan sebagian proses tersebut dilakukan dengan dukungan algoritma. Data kinerja pegawai dapat diproses secara cepat, pola produktivitas dapat dianalisis, kebutuhan pelatihan dapat diprediksi, bahkan kemungkinan pencapaian target dapat diperkirakan melalui model prediktif.

Namun, pertanyaan yang lebih fundamental bukanlah apakah AI dapat digunakan dalam manajemen SDM, melainkan sejauh mana AI boleh mengelola manusia? Pertanyaan tersebut menjadi semakin relevan ketika algoritma mulai menentukan siapa yang dianggap berkinerja tinggi, siapa yang membutuhkan pelatihan, siapa yang layak memperoleh promosi, atau siapa yang dianggap tidak memenuhi standar organisasi. Ketika keputusan tersebut terlalu bergantung pada algoritma, terjadi pergeseran dari human management menuju algorithmic management. Literatur mengenai algorithmic management menunjukkan bahwa teknologi algoritmik dapat mengubah mekanisme kontrol organisasi dan hubungan antara manajemen dengan pekerja.

Persoalan menjadi lebih kompleks dalam sektor publik. Pegawai pemerintah tidak bekerja hanya untuk menghasilkan output organisasi, tetapi juga menjalankan mandat konstitusional, memberikan pelayanan kepada masyarakat, menjaga keadilan administratif, dan mempertanggungjawabkan keputusan kepada publik. Oleh karena itu, efisiensi algoritmik tidak dapat menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan. Kinerja aparatur harus ditempatkan dalam kerangka nilai publik, keadilan, integritas, akuntabilitas, dan kepercayaan masyarakat.

Di sinilah pentingnya rekonstruksi manajemen SDM publik. Artikel ini berangkat dari argumen bahwa masa depan manajemen SDM bukanlah AI versus manusia, melainkan AI bersama manusia. AI memiliki keunggulan dalam pengolahan data, pengenalan pola, dan analisis berskala besar, sementara manusia memiliki kapasitas moral, empati, konteks sosial, pertimbangan etis, kreativitas, dan tanggung jawab. Shneiderman menempatkan gagasan Human-Centered AI sebagai pendekatan yang berupaya memastikan teknologi memperkuat kemampuan manusia, bukan sekadar menggantikan manusia. Prinsip tersebut menekankan pentingnya

kontrol manusia, tanggung jawab, keadilan, keselamatan, dan martabat manusia.

Berdasarkan argumentasi tersebut, artikel ini menawarkan konsep Human-Centered Performance Governance sebagai pendekatan baru dalam mengelola kinerja SDM publik. Konsep ini menghubungkan kecerdasan AI dengan penilaian manusia, keputusan etis, pengembangan pegawai, perbaikan kinerja, penciptaan public value, dan pembangunan public trust.

## **2. Kajian Teoretis**

### **2.1 Artificial Intelligence dan Transformasi Manajemen SDM**

AI dapat dipahami sebagai kemampuan sistem komputasional untuk menjalankan fungsi yang sebelumnya diasosiasikan dengan kecerdasan manusia, seperti pembelajaran, pengenalan pola, prediksi, klasifikasi, pemrosesan bahasa, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks organisasi, AI mengubah pola kerja dari pengambilan keputusan yang sepenuhnya berbasis pengalaman menuju kombinasi antara data-driven decision making dan pertimbangan manajerial.

Dalam manajemen SDM, AI dapat digunakan untuk berbagai fungsi. Pertama, AI dapat membantu proses rekrutmen melalui analisis data kandidat. Kedua, AI dapat membantu workforce planning dengan memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja. Ketiga, AI dapat digunakan dalam pembelajaran dan pengembangan melalui rekomendasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Keempat, AI dapat mendukung penilaian kinerja dengan mengintegrasikan berbagai sumber data. Kelima, AI dapat membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi.

Akan tetapi, pemanfaatan AI tidak otomatis menghasilkan keputusan yang objektif. Algoritma belajar dari data, sementara data organisasi dapat mengandung bias historis. Apabila data masa lalu tidak adil, sistem AI dapat

mereproduksi ketidakadilan tersebut dalam bentuk keputusan yang tampak objektif. OECD menegaskan bahwa AI pemerintah harus memperhatikan hak asasi, privasi, transparansi algoritmik, akuntabilitas, explainability, keamanan, serta potensi bias dan dampak yang tidak merata terhadap kelompok masyarakat.

Dengan demikian, AI dalam manajemen SDM perlu diposisikan sebagai decision support system, bukan decision replacement system. Perbedaan tersebut sangat fundamental. Pada model pertama, AI menyediakan informasi dan rekomendasi sedangkan manusia mengambil keputusan. Pada model kedua, algoritma secara dominan menentukan keputusan sehingga manusia hanya menjadi pelaksana rekomendasi sistem.

## **2.2 Algorithmic Management dan Risiko Dehumanisasi**

Konsep algorithmic management menjelaskan penggunaan sistem algoritmik untuk mengarahkan, memantau, mengevaluasi, dan mengontrol pekerjaan. Kellogg, Valentine, dan Christin menunjukkan bahwa teknologi algoritmik dapat menjadi arena baru kontrol organisasi karena algoritma mampu mengubah cara pekerjaan diatur dan bagaimana pekerja mengalami proses pengawasan.

Dalam manajemen SDM publik, algorithmic management memiliki dua wajah. Pada satu sisi, algoritma dapat mengurangi subjektivitas penilaian karena keputusan didasarkan pada data. Pada sisi lain, manusia dapat direduksi menjadi angka, skor, indikator, dan dashboard. Ketika hal tersebut terjadi, organisasi berpotensi kehilangan pemahaman terhadap manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki motivasi, emosi, kebutuhan, aspirasi, dan persoalan kontekstual.

Pegawai yang memiliki skor kinerja rendah, misalnya, belum tentu tidak kompeten. Rendahnya kinerja dapat disebabkan oleh beban kerja,

keterbatasan fasilitas, kepemimpinan, konflik organisasi, persoalan keluarga, atau perubahan kebijakan. Algoritma dapat mendeteksi gejala, tetapi belum tentu memahami makna di balik gejala tersebut. Oleh sebab itu, keputusan manajerial tetap membutuhkan human judgment.

## **2.3 Performance Management menuju Performance Governance**

Performance Management secara klasik menekankan proses perencanaan kinerja, penetapan target, pemantauan, evaluasi, umpan balik, dan pengembangan kinerja. Armstrong menempatkan manajemen kinerja sebagai proses yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi individu dan pengembangan kemampuan pegawai. Aguinis juga menekankan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim agar selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Namun, dalam sektor publik, kinerja tidak cukup dipahami sebagai pencapaian target internal. Kinerja harus dilihat dalam hubungan dengan masyarakat. Di sinilah perspektif Performance Governance menjadi penting. Performance Governance menggeser perhatian dari sekadar pengukuran kinerja menuju bagaimana kinerja dikelola melalui struktur, proses, aktor, nilai, akuntabilitas, dan mekanisme kolaborasi untuk menghasilkan hasil yang bernilai bagi masyarakat. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan public value dari Moore yang menempatkan penciptaan nilai publik sebagai orientasi utama organisasi pemerintah. Dengan demikian, pegawai publik tidak semata-mata dituntut bekerja cepat dan produktif, tetapi harus menghasilkan pelayanan yang adil, responsif, berkualitas, dan bermanfaat bagi masyarakat.

## **2.4 Human-Centered AI dan Human-Centered Governance**

Human-Centered AI memberikan dasar konseptual bahwa manusia harus tetap berada dalam pusat desain dan penggunaan teknologi. Shneiderman menekankan pentingnya meaningful human control, tanggung jawab manusia, keadilan, keamanan, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Dalam konteks pemerintahan, prinsip tersebut perlu diperluas menjadi Human-Centered Governance. Governance tidak hanya berbicara tentang teknologi, tetapi juga mengenai bagaimana kekuasaan, keputusan, akuntabilitas, dan kepentingan publik dikelola. Karena itu, AI yang digunakan pemerintah harus berada dalam kerangka tata kelola yang memungkinkan adanya pengawasan, transparansi, partisipasi, koreksi, dan pertanggungjawaban manusia. OECD juga menekankan bahwa penerapan AI dalam pemerintahan membutuhkan guardrails berupa aturan, transparansi, akuntabilitas, pengawasan, dan keterlibatan pemangku kepentingan.

### **3. Metode Penelitian**

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain conceptual literature review. Analisis dilakukan melalui penelaahan konseptual terhadap literatur mengenai Artificial Intelligence, manajemen SDM, algorithmic management, performance management, performance governance, human-centered AI, public value, dan public trust. Literatur akademik dan dokumen kebijakan internasional digunakan untuk mengidentifikasi perubahan paradigma, peluang, risiko, serta kebutuhan rekonstruksi manajemen SDM publik di era AI.

Analisis dilakukan melalui tiga tahapan. Pertama, identifikasi konsep-konsep utama yang menjelaskan hubungan antara AI dan manajemen manusia. Kedua, analisis kritis terhadap keterbatasan pendekatan berbasis algoritma apabila diterapkan secara dominan dalam pengelolaan aparatur publik. Ketiga, sintesis konseptual untuk membangun model Human-Centered Performance Governance. Pendekatan tersebut tidak dimaksudkan

untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara statistik, tetapi untuk menghasilkan konstruksi teoritis yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris berikutnya.

## **4. Hasil dan Pembahasan**

### **4.1 AI dan Rekonstruksi Manajemen SDM Publik**

AI membawa perubahan dari manajemen SDM berbasis administrasi menuju manajemen SDM berbasis inteligensi data. Dalam paradigma lama, sebagian keputusan SDM sangat bergantung pada laporan manual, penilaian periodik, dan pengalaman pimpinan. Dalam paradigma baru, berbagai data dapat diintegrasikan secara real time untuk menghasilkan informasi tentang kinerja, kompetensi, kebutuhan pengembangan, dan dinamika organisasi.

Perubahan ini merupakan peluang besar. Pegawai dapat memperoleh umpan balik lebih cepat. Organisasi dapat menemukan kebutuhan pelatihan secara lebih akurat. Pimpinan dapat melihat pola kinerja lintas unit. Kebijakan SDM dapat disusun berdasarkan bukti, bukan semata-mata intuisi. OECD mencatat bahwa AI dalam fungsi pemerintahan berkembang pada berbagai bidang, termasuk operasi internal dan pelayanan publik, tetapi tingkat kematangan penggunaannya masih tidak merata. Setiap penggunaan AI juga memiliki risiko operasional, etis, resistensi, dan eksklusi apabila tidak didukung tata kelola yang dapat dipercaya. Dengan demikian, rekonstruksi bukan berarti mengganti sistem lama dengan teknologi baru. Rekonstruksi berarti mendesain ulang hubungan antara teknologi, manusia, organisasi, dan nilai publik.

### **4.2 Ketika AI Mulai “Mengelola” Manusia**

Judul *When AI Manages Humans* sengaja digunakan untuk menunjukkan sebuah paradoks. AI pada awalnya diciptakan untuk membantu manusia, tetapi perkembangan teknologi dapat membuat manusia justru mengikuti logika sistem. Ketika algoritma menetapkan target,

pegawai menyesuaikan perilaku agar memperoleh skor terbaik. Ketika sistem mengukur produktivitas berdasarkan indikator tertentu, pegawai cenderung memprioritaskan aktivitas yang dapat dihitung.

Masalahnya adalah tidak semua kontribusi publik dapat diukur secara sederhana. Empati kepada masyarakat, kemampuan menyelesaikan konflik, membangun kepercayaan, membantu rekan kerja, atau mengambil keputusan dalam situasi krisis tidak selalu dapat direpresentasikan secara sempurna melalui angka. Karena itu, what gets measured tidak boleh menjadi satu-satunya definisi what matters. AI harus membantu organisasi menemukan aspek penting dari kinerja, bukan mendikte seluruh makna kinerja.

#### **4.3 Dari Algorithmic Management menuju Human-Centered Management**

Human-Centered Performance Governance menempatkan AI sebagai augmented intelligence, bukan sekadar artificial intelligence. Artinya, kecerdasan mesin digunakan untuk memperluas kapasitas manusia. Dalam konteks ini terdapat pembagian fungsi yang jelas. AI unggul dalam mengolah data dalam jumlah besar, menemukan pola, melakukan prediksi, dan memberikan rekomendasi. Manusia unggul dalam memahami konteks, mempertimbangkan nilai, membaca situasi sosial, menunjukkan empati, dan mengambil tanggung jawab moral.

Model ini menghasilkan prinsip human-in-the-loop. Setiap keputusan penting mengenai karier, penghargaan, disiplin, pengembangan, atau evaluasi pegawai harus memiliki ruang intervensi manusia. Pegawai juga harus memiliki hak untuk mengetahui dasar keputusan algoritmik dan memperoleh kesempatan untuk memberikan klarifikasi. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan OECD bahwa penggunaan AI dalam pemerintahan membutuhkan transparansi, akuntabilitas, pengawasan, dan pendekatan yang berpusat pada pengguna serta pemangku kepentingan.

## 4.4 Human Judgment sebagai Pengendali AI

Human judgment menjadi komponen utama dalam model yang ditawarkan. AI dapat mengatakan bahwa seorang pegawai memiliki kecenderungan kinerja rendah berdasarkan pola data. Akan tetapi, pimpinan perlu menanyakan mengapa hal tersebut terjadi. Human judgment memungkinkan organisasi membedakan antara performance problem dan system problem. Pegawai mungkin gagal mencapai target bukan karena kurang kompeten, tetapi karena target tidak realistis, sumber daya terbatas, sistem kerja tidak efektif, atau koordinasi organisasi buruk. Dengan demikian, keputusan manusia bukan dimaksudkan untuk mengabaikan data AI. Sebaliknya, keputusan manusia menggunakan data AI sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam proses evaluasi yang lebih komprehensif.

## 4.5 Ethical Decision sebagai Jantung Tata Kelola

AI dapat membantu menjawab pertanyaan “apa yang terjadi?”, tetapi tidak selalu dapat menjawab “apa yang seharusnya dilakukan?”. Pertanyaan kedua merupakan wilayah etika. Keputusan publik selalu memiliki konsekuensi terhadap manusia. Oleh karena itu, penggunaan AI harus memperhatikan prinsip keadilan, nondiskriminasi, privasi, transparansi, akuntabilitas, keamanan, dan kepentingan umum. Prinsip OECD tentang AI yang terpercaya menempatkan penghormatan terhadap hak asasi dan nilai demokratis sebagai fondasi penggunaan AI.

Dalam manajemen SDM, keputusan etis sangat penting karena data pegawai merupakan data yang sensitif secara organisasional. Penggunaan sistem AI untuk memonitor perilaku pegawai secara berlebihan dapat menghasilkan budaya ketakutan. Sebaliknya, AI yang digunakan secara proporsional dapat menjadi alat pembelajaran dan pengembangan. Dengan demikian, pertanyaan utama bukan “apakah kita bisa menggunakan AI?”,

melainkan “apakah penggunaan AI tersebut adil, proporsional, dapat dijelaskan, dan dapat dipertanggungjawabkan?”

## 4.6 Employee Development sebagai Orientasi Utama

Manajemen SDM yang berpusat pada manusia tidak menjadikan AI sebagai alat untuk mencari kesalahan pegawai. AI seharusnya digunakan untuk menemukan peluang pengembangan. Data kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi yang belum berkembang. Sistem dapat merekomendasikan pelatihan yang sesuai. Pimpinan dapat memperoleh informasi mengenai kebutuhan coaching. Pegawai dapat memperoleh jalur pembelajaran yang lebih personal.

Dengan demikian, evaluasi kinerja berubah dari paradigma judgement-oriented menjadi development-oriented. Penilaian tidak berhenti pada pemberian skor, tetapi dilanjutkan dengan pertanyaan: kemampuan apa yang perlu diperkuat, dukungan apa yang dibutuhkan, dan bagaimana organisasi membantu pegawai berkembang?

Pendekatan tersebut juga mengubah hubungan antara teknologi dan pegawai. AI bukan lagi “pengawas digital”, melainkan “mitra pengembangan”.

## 4.7 Performance Improvement dan Public Value

Tujuan akhir manajemen kinerja publik bukan sekadar peningkatan skor pegawai. Kinerja harus menghasilkan perbaikan organisasi dan pelayanan. Rantai logikanya adalah bahwa AI membantu menghasilkan informasi yang lebih baik; informasi digunakan manusia untuk membuat keputusan; keputusan diarahkan pada pengembangan pegawai; pengembangan meningkatkan kinerja; kinerja menghasilkan pelayanan yang lebih baik; pelayanan menciptakan public value.

Dengan demikian, AI baru memiliki makna strategis apabila berkontribusi terhadap hasil yang dirasakan masyarakat. Inilah yang

membedakan Performance Governance di sektor publik dengan sistem pengukuran produktivitas dalam organisasi bisnis. Public value mencakup kualitas pelayanan, keadilan, aksesibilitas, responsivitas, keamanan, dan manfaat sosial. Karena itu, AI harus dinilai bukan hanya berdasarkan accuracy atau efficiency, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap nilai publik.

#### **4.8 Public Trust sebagai Output Tertinggi**

Kepercayaan publik merupakan hasil penting dari tata kelola yang baik. Penggunaan AI yang tidak transparan dapat merusak kepercayaan, terutama ketika masyarakat atau aparatur tidak memahami bagaimana keputusan dihasilkan. OECD menekankan bahwa penggunaan AI pemerintah perlu membangun transparansi dan kepercayaan, sekaligus mengantisipasi risiko yang dapat mengurangi legitimasi publik.

Dalam perspektif Human-Centered Performance Governance, public trust menjadi indikator keberhasilan yang lebih tinggi daripada sekadar efisiensi. Pemerintah mungkin berhasil menghemat waktu melalui AI, tetapi apabila masyarakat merasa tidak diperlakukan adil, maka teknologi tersebut belum menghasilkan governance yang berkualitas.

#### **5. Model Human-Centered Performance Governance**

Berdasarkan sintesis teori dan pembahasan, artikel ini menawarkan model:

**AI Intelligence → Human Judgment → Ethical Decision → Employee Development → Performance Improvement → Public Value → Public Trust**

**Tahap pertama** adalah AI Intelligence. AI menyediakan kemampuan analitis melalui pengolahan data, prediksi, deteksi pola, dan rekomendasi.

**Tahap kedua** adalah Human Judgment. Informasi AI ditafsirkan oleh manusia dengan mempertimbangkan konteks organisasi dan kondisi pegawai.

**Tahap ketiga** adalah Ethical Decision. Keputusan diuji melalui prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, privasi, dan kepentingan publik.

**Tahap keempat** adalah Employee Development. Hasil evaluasi diarahkan pada pembelajaran, coaching, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier.

**Tahap kelima** adalah Performance Improvement. Pengembangan manusia menghasilkan peningkatan kualitas kinerja individu, tim, dan organisasi.

**Tahap keenam** adalah Public Value. Kinerja organisasi diterjemahkan menjadi pelayanan dan kebijakan yang memberikan manfaat nyata kepada masyarakat.

**Tahap terakhir** adalah Public Trust. Ketika masyarakat merasakan pelayanan yang adil, responsif, transparan, dan berkualitas, kepercayaan terhadap institusi publik meningkat.

Model tersebut memperlihatkan bahwa AI bukan tujuan akhir. AI hanyalah titik awal dari sebuah rantai tata kelola yang berorientasi pada manusia dan masyarakat.

## 6. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, model Human-Centered Performance Governance memperluas konsep Performance Management dengan memasukkan AI, human judgment, ethical governance, dan public value sebagai elemen yang saling terhubung. Model ini juga memperluas pendekatan human-centered AI dari ranah desain teknologi menuju tata kelola kinerja organisasi publik.

Secara praktis, organisasi pemerintah perlu membangun beberapa mekanisme. Pertama, menetapkan batas keputusan yang boleh dan tidak boleh sepenuhnya diserahkan kepada AI. Kedua, membangun sistem audit algoritma. Ketiga, memastikan transparansi penggunaan data pegawai. Keempat, memberikan hak klarifikasi dan koreksi terhadap keputusan berbasis AI. Kelima, meningkatkan literasi AI bagi pimpinan dan aparatur. Keenam, membangun komite atau mekanisme etika AI pada organisasi publik.

Konsultasi dengan pegawai juga penting. Studi OECD mengenai algorithmic management menunjukkan bahwa konsultasi antara pekerja, manajemen, dan representasi pekerja dapat membantu menghasilkan desain teknologi yang tetap mendukung produktivitas sekaligus meningkatkan kualitas pekerjaan. Karena itu, implementasi AI tidak boleh hanya menjadi proyek teknologi. Ia harus menjadi proyek perubahan organisasi. Organisasi harus menyiapkan budaya, kompetensi, regulasi, kepemimpinan, mekanisme pengawasan, dan sistem evaluasi dampak.

## 7. Kesimpulan

Artificial Intelligence telah mengubah fondasi manajemen sumber daya manusia publik. AI mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengolah data, memprediksi kebutuhan, mengukur kinerja, dan mendukung pengembangan pegawai. Namun, kemampuan tersebut sekaligus menghadirkan risiko apabila algoritma ditempatkan sebagai pengambil keputusan utama mengenai manusia.

Artikel ini menegaskan bahwa masa depan manajemen SDM publik tidak seharusnya bergerak menuju algorithmic domination, tetapi menuju human-centered augmentation. Manusia tidak perlu bersaing dengan AI dalam aspek yang menjadi keunggulan mesin. Sebaliknya, manusia perlu

menggunakan AI untuk memperkuat kemampuan analitis sambil mempertahankan kewenangan moral, kontekstual, dan etis.

Konsep Human-Centered Performance Governance yang ditawarkan melalui rantai **AI Intelligence** → **Human Judgment** → **Ethical Decision** → **Employee Development** → **Performance Improvement** → **Public Value** → **Public Trust** memberikan kerangka konseptual untuk menjembatani teknologi dengan nilai kemanusiaan. Model ini menempatkan AI sebagai sumber kecerdasan, manusia sebagai pemegang pertimbangan, etika sebagai pengarah keputusan, pengembangan pegawai sebagai proses, peningkatan kinerja sebagai hasil antara, public value sebagai tujuan, dan public trust sebagai legitimasi akhir.

Dengan demikian, pertanyaan “When AI manages humans?” tidak semestinya dijawab dengan menyerahkan manusia kepada algoritma. Jawaban yang lebih konstruktif adalah AI membantu manusia mengelola manusia dengan lebih cerdas, tetapi manusia tetap mengelola nilai, tanggung jawab, dan masa depan organisasi publik. Di titik inilah rekonstruksi manajemen SDM publik memperoleh makna strategis: bukan sekadar mendigitalisasi manajemen, melainkan membangun tata kelola kinerja yang semakin cerdas secara teknologi, semakin manusiawi secara etis, dan semakin bernilai bagi masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Atbar, S. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Aplikasi dalam Sektor Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa. Buku ini relevan untuk memperkuat landasan MSDM sektor publik, termasuk manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan transformasi digital.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Djunaedi. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik*. YPAD Penerbit. Buku ini dapat digunakan untuk memperkuat pembahasan mengenai perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan, kinerja, akuntabilitas, serta transformasi digital dalam MSDM publik.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., et al. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
- Fazry, R. W., & Sukandi, A. (2025). *Transformasi SDM dalam Administrasi Publik: Strategi Inovasi untuk Era Digital*. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia. Referensi ini sangat relevan dengan argumentasi Prof. mengenai perubahan kompetensi, budaya kerja digital, dan inovasi dalam administrasi publik.

- Firlana, H. (2025). Dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia. *TEMATICS: Technology Management and Informatics Research Journals*, 7(1), 49–59. <https://doi.org/10.52617/tematics.v7i1.714>. Artikel ini sangat kuat untuk mendukung argumentasi bahwa digitalisasi telah mengubah rekrutmen, pembelajaran, penilaian kinerja, komunikasi, dan pengelolaan ASN.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1(1).
- Hendrayady, A. (Ed.). (2024). *Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Strategi dan Tantangan*. Media Sains Indonesia. Buku ini sangat cocok untuk bagian yang membahas digitalisasi pelayanan publik, AI, kompetensi SDM, evaluasi, serta tantangan etika dan hukum dalam transformasi digital.
- Heriansyah, F. (2026). Kecerdasan buatan menjadi pemeran pengganti pejabat pemerintahan dalam pengambilan keputusan. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*. Referensi ini sangat penting untuk artikel Prof. karena langsung menyentuh persoalan apakah AI dapat bergeser dari alat bantu menjadi pengambil keputusan pemerintahan.
- Irianto, J., Asmorowati, S., Maulana, F., Amrulloh, M. C., Mardianti, E., & Lapasa, A. P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik: Strategi, Tantangan, dan Inovasi di Era Digital*. Airlangga University Press. Ini salah satu referensi paling relevan untuk memperkuat basis MSDM sektor publik dalam artikel Prof.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Musmulyadi. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Konsep, Implementasi, dan Best Practices*. Rajagrafindo Persada. Buku ini relevan untuk memperkuat argumentasi mengenai MSDM publik sebagai ekosistem yang harus adaptif terhadap transformasi digital.
- NIST. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. National Institute of Standards and Technology.
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. OECD.

- Pradana, A. E., Herawati, A. R., Dwimawanti, I. H., & Maesaroh. (2025). Tantangan kecerdasan buatan dalam implikasi kebijakan pemerintah di Indonesia: Studi literatur. *Jurnal Good Governance*, 21(1). <https://doi.org/10.32834/gg.v21i1.889>. Ini sangat saya rekomendasikan karena langsung memperkuat bagian artikel tentang regulasi, infrastruktur, etika, dan tantangan AI dalam pemerintahan Indonesia.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
- World Bank. (2021). *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation*. World Bank.
- Yanti, N. N. K., & Widari, N. M. D. (2026). Implementasi smart governance di Indonesia 2025: Dari model birokratis ke sistem berbasis kecerdasan buatan. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 44–51. <https://doi.org/10.22225/pi.11.1.2026.44-51>. Referensi ini sangat cocok untuk memperkuat transisi dari birokrasi konvensional menuju smart governance berbasis AI.
- Yeni, Hari, & Rahmat. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi Digital Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Lajagoe Pustaka. Buku ini dapat digunakan untuk menghubungkan MSDM, SPBE, teknologi informasi, dan perubahan sistem pemerintahan.