ISSN: 3063-556X

Manajemen SDM berbasis karakter untuk tata kelola AI etis di perguruan tinggi: Tinjauan literatur sistematis

Hero Gefthi Firnando[1]*, Cucu Setiawati[2]
[1]STIE GICI Business School
[2]Universitas PTIQ Jakarta
*hero.gefthi@stiegici.ac.id

Volume: 4

Tahun: 2026

Halaman: 165–191

DOI:
https://doi.org/10.24071/usdb.v4.601

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstrak: Perkembangan kecerdasan artifisial (*Artificial Intelligence*/AI) telah mengubah pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, sehingga diperlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga pada karakter, etika, dan tata kelola yang bertanggung jawab. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis karakter dalam mendukung tata kelola AI yang etis dan pengembangan SDM di perguruan tinggi pada era Society 5.0. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA. Data diperoleh melalui *Publish or Perish* dari basis data Google Scholar, Scopus, dan Semantic Scholar. Dari 1.476 publikasi yang teridentifikasi, sebanyak 70 artikel bereputasi yang diterbitkan pada periode 2016–2025 memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan signifikan dalam kajian mengenai manajemen SDM berbasis karakter seiring dengan semakin luasnya pemanfaatan AI dalam pengelolaan perguruan tinggi. Empat tema utama yang ditemukan meliputi manajemen SDM berbasis karakter, tata kelola AI yang etis, transformasi digital berbasis AI dalam pengelolaan perguruan tinggi, serta pengembangan kompetensi dan literasi AI. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai-nilai karakter, kepemimpinan etis, dan literasi AI merupakan faktor strategis dalam mewujudkan tata kelola AI yang bertanggung jawab serta pengembangan SDM yang berpusat pada manusia.

Kata kunci: literasi AI, manajemen SDM berbasis karakter, perguruan tinggi, Society 5.0, tata kelola AI

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam mendukung pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kualitas kehidupan manusia (Cong, 2025). Dalam konteks organisasi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak hanya berperan dalam mengembangkan kompetensi individu dan meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga membentuk perilaku, nilai, dan tanggung jawab individu dalam menjalankan pekerjaannya (Chams & García-Blandón, 2019; Erlyn et al., 2022). Perkembangan teknologi, perubahan ekonomi, dan transformasi sosial semakin memperkuat kebutuhan terhadap MSDM yang mampu mengintegrasikan kompetensi profesional dengan nilai etika dan karakter (Klimovskikh et al., 2023; Stofkova & Sukalova, 2020).

Pengembangan manusia tidak hanya berkaitan dengan pencapaian ekonomi, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan, kesejahteraan, pendidikan, kesehatan, pekerjaan yang layak, serta partisipasi dalam kehidupan sosial dan ekonomi (Frey & MacNaughton, 2016; Kreinin & Aigner,

2022; Shafik, 2025). Karena itu, MSDM perlu memperhatikan aspek karakter, seperti integritas, tanggung jawab, kolaborasi, dan perilaku etis. Pendekatan MSDM berbasis karakter menempatkan nilai-nilai tersebut sebagai bagian penting dalam membentuk individu yang mampu menjalankan peran profesional secara bertanggung jawab (Dhiraj et al., 2020; Firmansyah et al., 2025).

Perkembangan Society 5.0 semakin memperluas tantangan tersebut. Integrasi kecerdasan buatan, big data, dan Internet of Things dalam berbagai aktivitas organisasi mendorong perubahan cara kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat perkembangan teknologi dengan tujuan mengintegrasikan inovasi teknologi dan kesejahteraan manusia (Atay et al., 2025; Carayannis et al., 2023). Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya dipandang sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga perlu dikelola berdasarkan nilai kemanusiaan, tanggung jawab, dan keberlanjutan.

Kecerdasan buatan juga semakin terintegrasi dalam proses organisasi, termasuk pengambilan keputusan, analisis data, administrasi, pembelajaran, penelitian, dan pelayanan akademik. Hubungan manusia dan kecerdasan buatan berkembang dari sekadar penggunaan teknologi menuju pola kolaborasi yang menempatkan kecerdasan buatan sebagai pendukung pekerjaan manusia. Kondisi tersebut menjadikan kualitas sumber daya manusia semakin strategis, karena penggunaan kecerdasan buatan membutuhkan kemampuan teknis sekaligus penilaian etis, tanggung jawab, dan kesadaran terhadap dampak keputusan berbasis teknologi.

Perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi yang menghadapi perubahan tersebut secara langsung. Pemanfaatan kecerdasan buatan dalam pendidikan, penelitian, administrasi, dan layanan akademik membuka peluang peningkatan efektivitas dan kualitas layanan, tetapi juga menimbulkan persoalan tata kelola, seperti transparansi, akuntabilitas, privasi data, bias algoritma, integritas akademik, serta tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, tata kelola kecerdasan buatan di perguruan tinggi tidak cukup hanya didukung oleh regulasi dan infrastruktur teknologi, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki karakter dan kemampuan untuk menggunakan teknologi secara etis.

Meskipun perkembangan teknologi digital berlangsung cepat, praktik MSDM masih banyak berorientasi pada produktivitas, efisiensi, dan kompetensi teknis sehingga aspek karakter dan nilai etis belum selalu menjadi bagian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (Al-Swidi et al., 2024; Sharma et al., 2022). Kondisi tersebut menjadi semakin penting ketika organisasi mulai menggunakan kecerdasan buatan dalam proses kerja. Tanpa karakter dan landasan etis yang memadai, pemanfaatan kecerdasan buatan dapat meningkatkan risiko keputusan yang tidak bertanggung jawab, pelanggaran privasi, bias, serta menurunnya kepercayaan terhadap institusi.

Sejumlah penelitian telah membahas MSDM dalam konteks transformasi digital, manajemen talenta, dan MSDM berkelanjutan (Agarwal et al., 2022; Madero-Gómez et al., 2023; Singhraul & Anuragi, 2024; Yildiz & Esmer, 2023). Penelitian lain menyoroti kepemimpinan berbasis nilai, budaya organisasi etis, serta pendekatan manajemen yang berpusat pada manusia (Abay et al., 2023; Atay et al., 2025; Barabanova et al., 2025; Lertsukkheerat et al., 2025). Namun, kajian mengenai keterkaitan antara MSDM berbasis karakter, tata kelola kecerdasan buatan yang etis, dan konteks perguruan tinggi masih tersebar dalam berbagai perspektif penelitian. Belum banyak kajian yang secara sistematis mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu kerangka pembahasan.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya tinjauan literatur sistematis untuk memetakan perkembangan penelitian mengenai MSDM berbasis karakter dalam mendukung tata kelola kecerdasan buatan yang etis di perguruan tinggi. Pendekatan Systematic Literature Review dengan kerangka PRISMA dapat digunakan untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan menganalisis penelitian yang relevan secara terstruktur dan transparan. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat memetakan konsep karakter dalam MSDM, nilai-nilai etis yang relevan dengan penggunaan kecerdasan buatan, serta peran MSDM dalam membangun tata kelola AI yang berorientasi pada manusia.

Kajian ini berfokus pada tiga aspek utama. Pertama, mengidentifikasi konsep dan perspektif teoretis yang digunakan dalam penelitian mengenai MSDM berbasis karakter. Kedua, memetakan model atau pendekatan MSDM berbasis karakter yang berkaitan dengan penggunaan dan tata kelola kecerdasan buatan. Ketiga, menganalisis kontribusi MSDM berbasis karakter terhadap pembentukan tata kelola kecerdasan buatan yang etis di perguruan tinggi.

Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan mensintesis literatur mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis karakter untuk mendukung tata kelola kecerdasan buatan yang etis di perguruan tinggi. Kajian ini menggunakan metode Systematic Literature Review dengan kerangka PRISMA untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengevaluasi publikasi ilmiah yang relevan. Hasil sintesis diarahkan pada pemetaan konsep, dimensi karakter, prinsip tata kelola AI yang etis, serta hubungan antara kualitas sumber daya manusia dan penggunaan kecerdasan buatan yang bertanggung jawab dalam lingkungan perguruan tinggi.

Penelitian ini menggunakan pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1. Konsep dan perspektif teoretis apa yang digunakan dalam penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis karakter? 2. Model atau pendekatan apa yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia berbasis karakter untuk mendukung penggunaan kecerdasan buatan yang etis? 3. Bagaimana manajemen sumber daya manusia berbasis karakter berkontribusi terhadap tata kelola kecerdasan buatan yang etis di perguruan tinggi?

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis karakter dan tata kelola kecerdasan buatan (AI) yang etis di perguruan tinggi. Sumber yang digunakan berupa artikel jurnal *peer-reviewed*, meliputi penelitian konseptual, empiris, dan artikel tinjauan. Kajian difokuskan pada MSDM berbasis karakter, etika dan nilai kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, penggunaan AI dalam organisasi, kolaborasi manusia–AI, serta Society 5.0. Tidak digunakan pembatasan geografis agar kajian mencakup perspektif dari berbagai negara.

Proses pencarian literatur mengikuti kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi artikel berlangsung sistematis dan transparan (Page et al., 2021). Pencarian dilakukan menggunakan *Publish or Perish* melalui Google Scholar, Scopus, dan Semantic Scholar. Proses pencarian dilaksanakan pada Januari–Februari 2026 dengan rentang publikasi 2016–2025. Kata kunci dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR dengan rumusan:

("character-based human resource management" OR "ethical human resource management" OR "values-based HRM") AND ("artificial intelligence" OR "human–AI collaboration" OR "AI in organizations") AND ("human development" OR "human capital development") AND ("Society 5.0" OR "digital society")

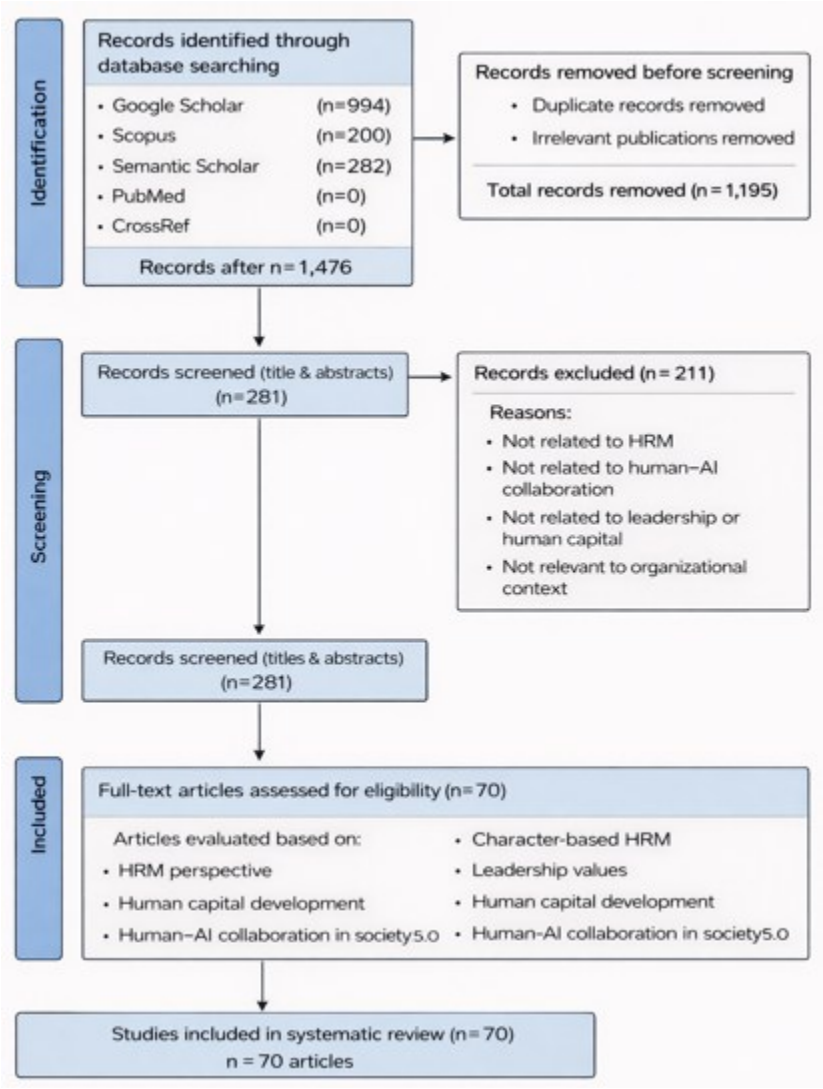
Pencarian menghasilkan 1.476 artikel, terdiri atas Google Scholar sebanyak 994 artikel, Scopus sebanyak 200 artikel, dan Semantic Scholar sebanyak 282 artikel. Tidak ditemukan tambahan artikel dari PubMed dan Crossref. Selanjutnya, artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Artikel membahas MSDM atau pengembangan modal manusia	Tidak berkaitan dengan MSDM atau konteks organisasi
Membahas karakter, etika, nilai kepemimpinan, atau manajemen berbasis nilai	Hanya membahas aspek teknis AI tanpa konteks sumber daya manusia

Membahas AI, transformasi digital, atau kolaborasi manusia–AI dalam organisasi	Tidak berkaitan dengan AI atau transformasi teknologi
Berkaitan dengan Society 5.0, masyarakat digital, atau teknologi berpusat pada manusia	Tidak berkaitan dengan Society 5.0 atau pengembangan manusia
Artikel jurnal *peer-reviewed*	Buku, bab buku, abstrak konferensi, disertasi, dan editorial
Artikel penelitian dan artikel tinjauan	Artikel duplikat
Tersedia dalam teks lengkap	Tidak tersedia dalam teks lengkap

Dari 1.476 artikel yang diperoleh, artikel duplikat dan artikel yang tidak relevan disingkirkan sehingga tersisa 281 artikel untuk tahap penyaringan. Pemeriksaan judul dan abstrak menghasilkan 211 artikel yang dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus MSDM, karakter, AI, kolaborasi manusia–AI, kepemimpinan, atau konteks organisasi. Sebanyak 70 artikel kemudian dinilai melalui pemeriksaan teks lengkap dan memenuhi kriteria untuk dimasukkan dalam tinjauan sistematis.



Gambar 1. Diagram alir PRISMA 2020

Analisis data dilakukan melalui proses *thematic coding* secara bertahap terhadap 70 artikel yang telah memenuhi kriteria inklusi. Tahap pertama dilakukan dengan membaca dan menelaah informasi yang telah diekstraksi dari setiap artikel, meliputi fokus penelitian, konsep atau teori yang digunakan,

metode penelitian, konteks organisasi, praktik MSDM, nilai karakter dan kepemimpinan, penggunaan AI, serta implikasi terhadap tata kelola. Tahap kedua dilakukan dengan memberikan kode awal (*initial coding*) berdasarkan konsep dan isu yang muncul secara berulang dalam artikel. Kode awal tersebut kemudian dibandingkan antarartikel untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan hubungan konseptual di antara temuan penelitian. Tahap ketiga dilakukan dengan mengelompokkan kode-kode yang memiliki kedekatan makna ke dalam kategori yang lebih luas, seperti karakter dan nilai dalam MSDM, kepemimpinan etis, transformasi digital dan AI dalam MSDM, serta pengembangan manusia.

Tahap berikutnya dilakukan dengan meninjau dan membandingkan kategori yang terbentuk untuk menentukan tema yang memiliki relevansi langsung dengan pertanyaan penelitian. Tema ditetapkan berdasarkan konsistensi konsep yang muncul dalam sejumlah artikel, keterkaitannya dengan fokus penelitian, serta kemampuannya menjelaskan hubungan antara MSDM berbasis karakter, kepemimpinan, penggunaan AI, dan pengembangan manusia. Proses tersebut menghasilkan empat tema utama, yaitu (1) *Character-Based Human Resource Management*, (2) *Ethical and Values-Based Leadership*, (3) *Artificial Intelligence and Digital Transformation in HRM*, dan (4) *Human Development and Human Capital in Society 5.0*. Setiap tema selanjutnya dibandingkan dengan tema lainnya untuk mengidentifikasi hubungan konseptual, pola yang berulang, serta kesenjangan dalam literatur.

Sintesis dilakukan dengan mengintegrasikan temuan dari keempat tema, bukan hanya menghitung frekuensi kemunculan tema. Artikel dibandingkan berdasarkan kontribusi konseptual dan empirisnya terhadap masing-masing pertanyaan penelitian, sehingga sintesis dapat menjelaskan bagaimana karakter dalam MSDM berhubungan dengan kepemimpinan etis, penggunaan AI, dan tata kelola AI yang berpusat pada manusia. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk menjawab RQ1, RQ2, dan RQ3 serta mengidentifikasi keterbatasan penelitian terdahulu dan ruang pengembangan kerangka konseptual. Proses pengelompokan dan sintesis dilakukan menggunakan Microsoft Excel sebagai alat bantu untuk menjaga konsistensi pencatatan kode, kategori, tema, dan karakteristik setiap artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Study selection

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik untuk mengidentifikasi penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis karakter, kecerdasan buatan (AI), tata kelola etis, dan pengembangan manusia dalam konteks Society 5.0. Pencarian awal menghasilkan 1.476 artikel yang terdiri atas 994 artikel dari Google Scholar, 200 artikel dari Scopus, dan 282 artikel dari Semantic Scholar. Tidak ditemukan artikel tambahan dari PubMed dan Crossref.

Setelah proses identifikasi dan penghapusan duplikasi, sebanyak 680 artikel dikeluarkan sebagai artikel duplikat, sehingga 796 artikel tersisa untuk tahap penyaringan. Selanjutnya, berdasarkan pemeriksaan judul dan abstrak, sebanyak 515 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus penelitian, sehingga 281 artikel dilanjutkan ke tahap penilaian teks lengkap (*full-text assessment*). Pemeriksaan judul dan abstrak dilakukan untuk menilai kesesuaian artikel dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak membahas MSDM, karakter, kepemimpinan etis, AI dalam organisasi, pengembangan sumber daya manusia, atau konteks kelembagaan dikeluarkan. Artikel yang hanya membahas aspek teknis AI tanpa keterkaitan dengan sumber daya manusia dan tata kelola juga tidak dimasukkan.

Pada tahap penilaian teks lengkap, sebanyak 211 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria kelayakan, sehingga 70 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dimasukkan dalam analisis akhir. Proses seleksi tersebut mengikuti tahapan PRISMA dan disajikan pada Gambar 1.

Table 2. Hasil pencarian (2016–2025)

Bagian	Total	Result
Pencarian awal	1.476	PRISMA
Google Scholar	994	PRISMA/database table
Scopus	200	PRISMA/database table
Semantic Scholar	282	PRISMA/database table
Setelah penyaringan awal	281	PRISMA
Dikeluarkan setelah title/abstract	211	PRISMA
Artikel final	70	PRISMA + Table 2

Study characteristics

Sebanyak 70 artikel yang terpilih menunjukkan keberagaman pendekatan penelitian dalam membahas MSDM berbasis karakter, kepemimpinan etis, pengembangan sumber daya manusia, AI, dan transformasi organisasi. Studi yang dianalisis terdiri atas penelitian konseptual, penelitian kuantitatif, studi kasus kualitatif, systematic literature review, dan penelitian dengan pendekatan campuran.

Berdasarkan karakteristik metodologinya, penelitian konseptual merupakan kelompok terbesar dengan 18 artikel, diikuti penelitian kuantitatif sebanyak 16 artikel, studi kasus kualitatif sebanyak 14 artikel, systematic literature review sebanyak 12 artikel, dan *mixed-method studies* sebanyak 10 artikel. Keragaman metode tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai karakter, MSDM, dan teknologi berkembang melalui pendekatan teoritis maupun empiris.

Secara tematik, penelitian yang dianalisis banyak membahas karakter dan nilai dalam MSDM, kepemimpinan etis, budaya organisasi, transformasi digital, penerapan AI dalam MSDM, serta pengembangan kompetensi manusia. Namun, penelitian yang secara khusus menghubungkan karakter sumber daya manusia dengan tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi masih relatif terbatas. Temuan ini menjadi dasar untuk melakukan sintesis lebih lanjut terhadap hubungan antara karakter, MSDM, AI, dan tata kelola kelembagaan.

Table 3. *Study characteristics*

Category	Description	Number of Studies
Conceptual studies	Theoretical discussions on HRM, leadership, and character-based management	18
Empirical quantitative studies	Statistical analysis of HRM practices, leadership, and organizational outcomes	16
Qualitative case studies	Organizational and institutional case studies	14
Systematic literature reviews	Review studies synthesizing HRM, leadership, or AI research	12
Mixed-method studies	Combination of qualitative and quantitative approaches	10
Total		**70**

Untuk mendukung analisis lebih lanjut, 70 artikel dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, metode, dan kontribusi konseptualnya terhadap MSDM, karakter, AI, serta tata kelola organisasi. Judul artikel dipertahankan dalam bahasa asli sebagaimana tercantum dalam publikasi.

Table 4. Artikel dalam systematic literature review (n = 70)

No	Authors	Title	Year	Method	Key Focus
1	Abidin et al.	Analysis of principal leadership in the Social 5.0 Era: An Islamic human resource management perspective	2025	Qualitative	Leadership and HRM in Society 5.0
2	Ifrohan & Rohman	Islamic education management strategies in enhancing the quality of human resources based on Islamic character	2025	Case Study	Character-based HR development
3	Hakim et al.	Transformation of 21st century education to realise superior human resources towards the golden generation	2025	Literature Review	Human capital development
4	Adiyono et al.	Islamic character education in the era of Industry 5.0: Navigating challenges and embracing opportunities	2024	Conceptual	Character education and digital era
5	Jeffery-Schwikkard et al.	Systematic review of character development in low- and middle-income countries	2025	Systematic Review	Character development
6	Aglesia et al.	Human resource development management to build public trust in MTsN 2 Rejang Lebong	2025	Qualitative	HR development
7	Firdausi	Human resource planning and development in Islamic educational institutions	2025	Conceptual	Strategic HR planning
8	Kamala & S. Pebruary	Establishment of entrepreneurial character santri based on human resources management	2021	Case Study	Entrepreneurial HR development
9	Al Aziiz	Islamic education management in the era of Society 5.0, Analysis of challenges and opportunities in the integration of spiritual values and digital technology	2025	Conceptual	Education management in Society 5.0
10	Suryadi	Creativity and innovation in developing human resource management in Islamic schools	2025	Qualitative	HRM innovation
11	Rahmatullah et al.	Human resource management in the Tahfidz Al-Qur'an program at MTs Muhammadiyah 1 Samarinda	2026	Case Study	HRM implementation
12	Mawardi et al.	Strategy for strengthening madrasah human resource governance in facing the challenges of Islamic education reform	2026	Qualitative	HR governance
13	Maemunah & Suklani	Growing educators from within: Human resourse strategy in pesantren leadership development	2025	Case Study	Leadership development
14	Hermawan et al.	Inclusive and quality education as a pillar of human resource development	2025	Conceptual	Human capital development
15	Suhermi et al.	The integration of transformational leadership and organizational culture in enhancing the quality of teachers' human resources at madrasah ibtidaiyah	2025	Quantitative	Leadership and HR performance

16	Pham et al.	A more ethical workplace? How and why perceived socially responsible human resource management makes a difference	2026	Quantitative	Ethical HRM
17	Lv et al.	Serving as an ethical signal: Understanding how and when socially responsible human resource management inhibits time theft	2025	Quantitative	Ethical HRM
18	Kulsum et al.	Character-based digital curriculum and learning: A case study in madrasah ibtidaiyah and elementary schools	2024	Case Study	Character education
19	Sutarman et al.	Implementation of character-based integrated holistic education in early childhood education	2022	Qualitative	Character development
20	Bahri et al.	Role of Educational Management, Islamic Norms and Character Education on the Moral Development in Junior High School Indonesia: Moderating Role of Institutional Support	2022	Quantitative	Moral development
21	Joseph et al.	Effect of human resource management practices on the growth of small and medium scale enterprises in Kaduna State	2024	Quantitative	HRM practices
22	Lee	Character-based lending for micro business development: Empirical insights into conceptualizing character	2022	Quantitative	Character in finance decisions
23	Lee & Wang	Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development	2017	Conceptual	Entrepreneurial HRD
24	Utami	Strengthening organizational culture through a collective approach: A study of the philosophy of 'we' in human resource management at Mutiara Bunda Bali Foundation	2025	Qualitative	Organizational culture
25	Chen et al.	Is ethical human resource management effective for ethical voice? Role of moral efficacy and moral task complexity	2023	Quantitative	Ethical HRM
26	Nazarwin et al.	HRM in VHE: Leadership, employee engagement and work environment	2024	Quantitative	HR performance
27	Nugraha et al.	Madrasah head's strategy in improving the culture of educational quality based on madrasah-based management at MTsN 5 Tangerang	2023	Case Study	Educational leadership
28	Siswanto	Transformation of character education in madrasahs: Implementing value-based Islamic education management	2024	Qualitative	Value-based management
29	Mahler et al.	Development of a spiritual character-based curriculum to improve learning quality in the digital era	2024	Development Study	Curriculum innovation

30	Kiersch & Gullekson	Developing character-based leadership through guided self-reflection	2021	Experimental	Leadership development
31	Asykur et al.	Transformation of Islamic education in the 5.0 era: The role of quality management in improving the standards and relevance of Islamic education	2024	Conceptual	Education transformation
32	Faisol et al.	Implementation of character-based holistic education in Islamic boarding school educational institutions	2024	Case Study	Holistic education
33	Mateen et al.	HRTech 4.0: Artificial intelligence, predictive analytics and digital platforms for reinventing talent acquisition, performance and workforce planning	2025	Conceptual	AI in HRM
34	Mustaqim et al.	Quality management analysis in Islamic religious education textbooks upper secondary school character education oriented	2025	Qualitative	Educational management
35	Sulistijaningsih et al.	Religious character development strategy based on Pancasila in fostered children in LPKA Class II Bandung	2024	Qualitative	Character development
36	Esvanti et al.	Integration of philosophical values in human relations management: Systematic literature review	2025	SLR	Value-based HRM
37	Fitriani et al.	Green policies and leadership character: integrating pancasila, astha brata, and nature-inspired principles for sustainable futures	2024	Conceptual	Leadership ethics
38	Gunawan & Zakir	The role of strategic planning in improving the quality of management of education organizations	2025	Qualitative	Strategic management
39	Rostini et al.	A policy implementation model of the Seven Habits of the great Indonesian child in cultivating a character-based school culture in secondary schools	2025	Conceptual	School culture
40	Laliyo et al.	Service strategy for Higher Education Service Institutions Region XVI Gorontalo	2023	Case Study	Organizational strategy
41	Thoyyib & Aziz	Strengthening the character of Qolbu management-based students in the digital era	2022	Qualitative	Character development
42	Ikhwan et al.	Islamic religious education management for elementary school students in Islamic educational institutions	2024	Qualitative	Education management
43	Mutohar et al.	The effect of principal leadership behavior, teacher model, and school culture on student' character in adapting to the global environment	2021	Quantitative	Leadership impact
44	Kasmiatun et al.	The role of transformational leadership in improving teacher	2025	Systematic Review	Leadership and performance

		performance in the implementation of character-based learning in elementary schools: Systematic literature review			
45	Seijts et al.	The effects of character on the perceived stressfulness of life events and subjective well-being of undergraduate business students	2022	Quantitative	Character psychology
46	Putra et al.	Development of Islamic character education model to overcome students moral decadence at MTSN 1 Bandar Lampung	2025	Development Study	Character education
47	Domingo & Fernández-Espinosa	Developing virtue-based leadership education: The Leaders of Character Program at Francisco de Vitoria University (Spain)	2025	Case Study	Leadership education
48	Sosik et al.	Self-control Puts Character into Action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes	2019	Quantitative	Ethical leadership
49	Ansorullah et al.	Islamic education curriculum reform: Global insights from a bibliometric study	2026	Bibliometric	Curriculum reform
50	Ahmed et al.	Leadership outcomes through the lens of workplace spirituality and character development	2025	Quantitative	Workplace spirituality
51	Tamsilu et al.	Life skills-based leadership strategy in improving madrasah quality: A case study	2025	Case Study	Leadership strategy
52	Asykur et al.	Islamic value-based quality management: Evaluation and implementation strategy for globally competitive education	2025	Qualitative	Value-based management
53	Newstead et al.	Leadership and the virtue of humanity: Conceptual clarity, systematic review, and future research agenda	2026	Systematic Review	Virtue leadership
54	Byrne et al.	The development of leader character through crucible moments	2018	Conceptual	Leadership character
55	Lumpkin	Leaders of character model values-based leadership	2023	Conceptual	Values leadership
56	Helzer et al.	The character lens: A person-centered perspective on moral recognition and ethical decision-making	2023	Conceptual	Ethical decision making
57	Pradhan et al.	How do the authentic leaders make ethical decisions? Examining the mediating role of empathy	2025	Quantitative	Ethical leadership
58	Wilkinson et al.	Employee voice in the Asia Pacific	2020	Conceptual	Organizational communication
59	Crossan et al.	Toward a framework of leader character in organizations	2017	Conceptual	Leader character theory
60	Seijts et al.	Leader character in board governance	2019	Conceptual	Corporate governance
61	du Gay et al.	Character and organization	2019	Conceptual	Organizational ethics

62	Chimakati	Believability and trust foundation of credible leadership: Duality of competence and character as persuasive antecedents	2024	Conceptual	Leadership trust
63	Al-Zyoud	The role of artificial intelligence in teacher professional development	2020	Conceptual	AI in education
64	Pratiwi	Developing entrepreneurial values of principals: A qualitative case study in a secondary school	2025	Qualitative	Entrepreneurial leadership
65	Ataman et al.	Exploring complementary leadership styles in Madrasahs by aiming at their impact on integrity and character development	2024	Qualitative	Leadership styles
66	Kamboj &Garg	Teachers' psychological well-being role of emotional intelligence and resilient character traits in determining the psychological well-being of Indian school teachers	2021	Quantitative	HR well-being
67	Singh	Character education in the 21st century	2019	Conceptual	Character theory
68	Hart	Reinventing character education: The potential for participatory character education using MacIntyre's ethics	2022	Conceptual	Character education innovation
69	Arthur et al.	The value of character-based judgement in the professional domain	2021	Conceptual	Professional ethics
70	Bruk-Lee et al.	Examining applicant reactions to character-based simulations for employee selection	2016	Experimental	Recruitment and selection

Sintesis terhadap 70 artikel menunjukkan bahwa kajian mengenai karakter, MSDM, kepemimpinan etis, dan transformasi digital semakin berkembang seiring dengan meningkatnya penggunaan AI dalam organisasi. Literatur menunjukkan bahwa AI telah mulai digunakan dalam berbagai fungsi MSDM, termasuk rekrutmen, pengelolaan talenta, evaluasi kinerja, perencanaan tenaga kerja, dan pengembangan kompetensi. Namun, kemampuan teknologi saja belum cukup untuk memastikan tata kelola yang bertanggung jawab. Integritas, akuntabilitas, transparansi, tanggung jawab, dan pertimbangan etis tetap menjadi faktor penting dalam penggunaan AI.

Dalam konteks perguruan tinggi, temuan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola AI membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kompetensi digital, tetapi juga karakter yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi sesuai dengan nilai kelembagaan. Dengan demikian, MSDM berbasis karakter dapat menjadi penghubung antara kompetensi manusia, kepemimpinan etis, penggunaan AI, dan tata kelola perguruan tinggi yang berorientasi pada manusia.

Thematic analysis

Analisis tematik terhadap 70 artikel menghasilkan empat tema utama yang berkaitan dengan judul penelitian, yaitu (1) Character-Based Human Resource Management, (2) Ethical and Values-Based Leadership, (3) Artificial Intelligence and Digital Transformation in HRM, dan (4) Human Development and Human Capital in Society 5.0. Keempat tema tersebut menunjukkan keterkaitan antara kualitas karakter sumber daya manusia, kepemimpinan, pemanfaatan AI, dan tujuan pengembangan manusia dalam lingkungan organisasi.

Tema 1: Character-based human resource management

Tema pertama menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter dipahami sebagai pendekatan yang memasukkan nilai integritas, tanggung jawab, empati, keadilan, dan kesadaran etis ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian Ifrohan dan Rohman (2025), Aglesia et al. (2025), serta Firdausi (2025) menunjukkan pentingnya pengembangan karakter dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kepercayaan terhadap institusi. Kamala dan Pebruary (2021) juga menunjukkan bahwa pembentukan karakter melalui praktik MSDM dapat memperkuat komitmen dan keberlanjutan organisasi.

Sejumlah penelitian mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi memperkuat temuan tersebut. Utami (2025) menekankan pentingnya budaya organisasi dalam membangun nilai bersama, sedangkan Esvanti et al. (2025) mengaitkan nilai filosofis dengan pengelolaan hubungan manusia dalam organisasi. Penelitian Crossan et al. (2017), Seijts et al. (2019), dan Helzer et al. (2023) menunjukkan bahwa karakter merupakan bagian penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang etis.

Dalam konteks perguruan tinggi, MSDM berbasis karakter memiliki relevansi karena dosen, tenaga kependidikan, pimpinan, dan pengelola institusi merupakan aktor utama dalam penggunaan dan pengawasan AI. Karakter menjadi dasar bagi kemampuan individu untuk menggunakan teknologi secara bertanggung jawab, menjaga integritas akademik, dan mempertimbangkan dampak keputusan berbasis AI.

Tema 2: Ethical and values-based leadership

Tema kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan etis merupakan elemen penting dalam membangun lingkungan organisasi yang bertanggung jawab. Penelitian mengenai *socially responsible human resource management* menunjukkan hubungan antara praktik MSDM berbasis nilai dengan perilaku etis dan tanggung jawab organisasi (Pham et al., 2026; Lv et al., 2025). Crossan et al. (2017) dan Seijts et al. (2019) menempatkan integritas, akuntabilitas, keberanian, kerendahan hati, dan kepedulian sebagai karakter penting dalam kepemimpinan.

Pradhan et al. (2025) menunjukkan bahwa empati berperan dalam pengambilan keputusan etis, sementara Helzer et al. (2023) menekankan pentingnya karakter dalam proses pengenalan moral dan penilaian etis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola AI tidak hanya membutuhkan kebijakan teknologi, tetapi juga kepemimpinan yang mampu menentukan batas penggunaan AI, mempertanggungjawabkan keputusan, dan memastikan teknologi tetap berada dalam kendali manusia.

Dalam perguruan tinggi, kepemimpinan etis menjadi penting dalam menetapkan kebijakan penggunaan AI untuk pembelajaran, penelitian, administrasi, dan pengambilan keputusan. Pemimpin perguruan tinggi perlu memastikan bahwa efisiensi teknologi tidak menghilangkan prinsip transparansi, keadilan, akuntabilitas, dan tanggung jawab akademik.

Tema 3: Artificial intelligence and digital transformation in HRM

Tema ketiga menunjukkan bahwa AI mengubah praktik MSDM melalui penggunaan analitik prediktif, platform digital, sistem rekrutmen berbasis AI, pengelolaan talenta, evaluasi kinerja, dan perencanaan tenaga kerja. Mateen et al. (2025) menunjukkan bahwa HRTech 4.0 mengintegrasikan AI dan platform digital dalam berbagai fungsi MSDM. Al-Zyoud (2020) juga menunjukkan penggunaan AI dalam mendukung pengembangan profesional dan pembelajaran berkelanjutan.

Meskipun meningkatkan efisiensi, penggunaan AI menimbulkan persoalan terkait bias algoritma, transparansi, privasi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan otomatis. Karena itu, AI lebih tepat ditempatkan sebagai sistem pendukung keputusan, sementara keputusan yang memiliki konsekuensi etis tetap membutuhkan pengawasan dan pertimbangan manusia (Helzer et al., 2023; Pradhan et al., 2025).

Temuan ini memiliki relevansi langsung bagi perguruan tinggi yang mulai memanfaatkan AI dalam pembelajaran, penelitian, layanan akademik, administrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Tata kelola AI perlu menggabungkan kemampuan digital dengan karakter dan tanggung jawab etis agar penggunaan teknologi tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kepentingan sivitas akademika dan integritas institusi.

Tema 4: Human development and human capital in Society 5.0

Tema keempat menempatkan pengembangan manusia sebagai konteks utama Society 5.0. Paradigma ini menekankan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dan mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Penelitian Hakim et al. (2025) dan Hermawan et al. (2025) menekankan pentingnya pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan teknologi. Lee dan Wang (2017) juga menunjukkan pentingnya ketahanan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi dalam pengembangan sumber daya manusia.

Dalam konteks AI, pengembangan manusia tidak hanya membutuhkan kompetensi teknologi, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kreativitas, tanggung jawab, dan kesadaran etis. Kamboj dan Garg (2021) menyoroti pentingnya kesejahteraan dan karakter yang tangguh, sedangkan Domingo dan Fernández-Espinosa (2025) serta Newstead et al. (2026) menekankan pengembangan karakter kepemimpinan dalam menghadapi tuntutan organisasi modern.

Bagi perguruan tinggi, pengembangan manusia dalam Society 5.0 berarti membangun sivitas akademika yang mampu berkolaborasi dengan AI tanpa kehilangan nilai kemanusiaan. Dengan demikian, MSDM berbasis karakter menjadi bagian penting dalam membangun tata kelola AI yang menempatkan manusia sebagai pengambil keputusan utama dan teknologi sebagai sarana pendukung.

Table 5. Distribution of Articles by Thematic Category

Theme	Description	Number of Articles
Character-Based Human Resource Management	HR practices emphasizing moral values, integrity, responsibility, and character development	20
Ethical and Values-Based Leadership	Leadership character, ethical decision-making, accountability, and responsible governance	18
Artificial Intelligence and Digital Transformation in HRM	AI applications in HR processes, digital transformation, and human–AI collaboration	15
Human Development in Society 5.0	Human capital development, human well-being, and human-centered innovation	17
Total		**70**

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa keempat tema saling berkaitan. MSDM berbasis karakter menyediakan landasan nilai bagi individu, kepemimpinan etis mengarahkan penggunaan teknologi, AI menyediakan dukungan terhadap proses organisasi, sedangkan Society 5.0 menempatkan pengembangan manusia sebagai orientasi penggunaan teknologi. Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi membutuhkan integrasi antara karakter, MSDM, kepemimpinan, kompetensi digital, dan pengawasan manusia.

Sintesis 70 artikel menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter merupakan salah satu fondasi penting dalam membangun tata kelola AI yang etis. Literatur memperlihatkan adanya peningkatan perhatian terhadap karakter, kepemimpinan etis, transformasi digital, dan AI seiring meningkatnya penggunaan teknologi dalam organisasi. AI memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi, analisis data, pengelolaan talenta, dan pengambilan keputusan, tetapi penggunaannya tetap membutuhkan kontrol dan pertimbangan manusia.

Temuan utama menunjukkan tiga hubungan penting. Pertama, karakter memberikan dasar bagi perilaku etis sumber daya manusia. Kedua, kepemimpinan etis menerjemahkan nilai tersebut ke dalam kebijakan dan budaya organisasi. Ketiga, AI menjadi teknologi pendukung yang membutuhkan tata kelola agar penggunaannya tetap transparan, adil, akuntabel, dan berorientasi pada manusia.

Dalam konteks perguruan tinggi, hubungan tersebut menjadi semakin penting karena AI digunakan dalam aktivitas akademik dan administratif yang berkaitan langsung dengan dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan pengambilan keputusan institusi. Oleh karena itu, tata kelola AI tidak cukup dibangun melalui kebijakan teknis, tetapi juga melalui pengembangan sumber daya manusia yang memiliki integritas, tanggung jawab, kemampuan berpikir kritis, dan kompetensi digital.

Hasil sintesis juga memperlihatkan bahwa Society 5.0 memberikan kerangka yang relevan untuk menempatkan AI sebagai teknologi yang mendukung manusia. Perguruan tinggi perlu mengembangkan lingkungan organisasi yang mampu menggabungkan inovasi teknologi dengan nilai kemanusiaan. Dalam kerangka tersebut, MSDM berbasis karakter dapat menjadi pendekatan strategis untuk menghubungkan pengembangan manusia, kepemimpinan etis, dan tata kelola AI.

RQ1: How is character-based human resource management conceptualized in the literature?

Literatur mengonseptualisasikan MSDM berbasis karakter sebagai pendekatan yang mengintegrasikan nilai moral dan karakter ke dalam berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia. Karakter tidak hanya dipandang sebagai atribut pribadi, tetapi juga sebagai bagian dari perilaku profesional, kepemimpinan, budaya organisasi, dan proses pengambilan keputusan (Arthur et al., 2021; Crossan et al., 2017; Singh, 2019).

Nilai yang paling sering muncul meliputi integritas, tanggung jawab, empati, keadilan, akuntabilitas, dan kesadaran etis. Nilai tersebut dapat diterapkan melalui rekrutmen, pengembangan kompetensi, pelatihan kepemimpinan, evaluasi kinerja, pengembangan budaya organisasi, dan kebijakan MSDM. Helzer et al. (2023) serta Pradhan et al. (2025) menunjukkan bahwa karakter berhubungan dengan kemampuan individu dalam melakukan penilaian moral dan pengambilan keputusan etis.

MSDM berbasis karakter juga berkaitan dengan pembentukan kepercayaan dan keberlanjutan organisasi. Kebijakan yang adil, transparan, dan akuntabel dapat memperkuat hubungan antara individu dan organisasi (Joseph et al., 2024). Dalam lingkungan perguruan tinggi, konsep tersebut dapat diterapkan kepada pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan pengelola sistem AI agar penggunaan teknologi tetap sesuai dengan nilai akademik dan etika kelembagaan.

RQ2: What organizational practices and leadership values support the implementation of character-based human resource management in the era of artificial intelligence?

Hasil sintesis menunjukkan bahwa penerapan MSDM berbasis karakter didukung oleh praktik organisasi yang menempatkan integritas, transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan tanggung jawab sebagai bagian dari kebijakan MSDM. Kepemimpinan etis berperan dalam menerjemahkan nilai tersebut ke dalam budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan (Crossan et al., 2017; Lumpkin, 2023).

Dalam era AI, praktik tersebut perlu diperluas melalui tata kelola penggunaan teknologi. Organisasi perlu menetapkan prinsip penggunaan AI, mekanisme pengawasan manusia, perlindungan data, transparansi keputusan, serta prosedur untuk menangani bias dan kesalahan sistem. Pengembangan kompetensi AI dan literasi digital juga menjadi bagian penting agar sumber daya manusia mampu memahami manfaat sekaligus risiko teknologi.

Pada perguruan tinggi, praktik tersebut dapat diwujudkan melalui kebijakan AI yang etis, pelatihan AI bagi dosen dan tenaga kependidikan, penguatan integritas akademik, pengawasan terhadap penggunaan AI dalam proses akademik, serta kepemimpinan yang bertanggung jawab dalam

pengambilan keputusan berbasis teknologi. Dengan demikian, karakter tidak hanya menjadi nilai individual, tetapi juga menjadi bagian dari sistem tata kelola institusi.

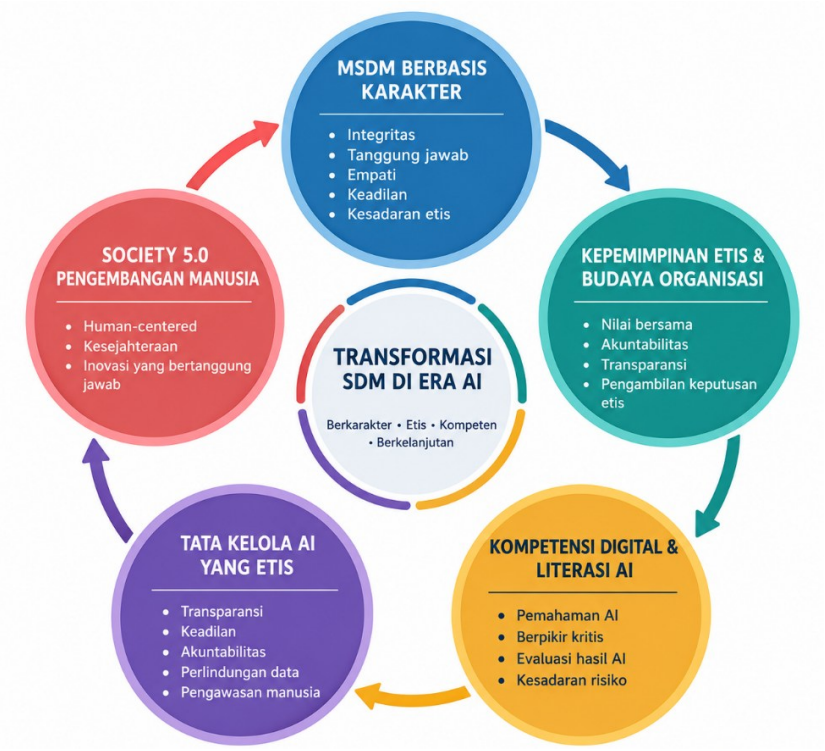
RQ3: How does character-based human resource management contribute to ethical AI governance in higher education?

MSDM berbasis karakter berkontribusi terhadap tata kelola AI yang etis melalui pembentukan sumber daya manusia yang mampu menggunakan teknologi secara bertanggung jawab. Integritas membantu mencegah penyalahgunaan teknologi, tanggung jawab memperkuat akuntabilitas, sedangkan kemampuan berpikir kritis membantu individu mengevaluasi hasil dan rekomendasi yang diberikan oleh sistem AI.

Literatur mengenai AI dalam organisasi menunjukkan bahwa teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan mendukung pengambilan keputusan, tetapi tetap membutuhkan pengawasan manusia (Mateen et al., 2025). Dalam konteks ini, karakter dan kepemimpinan etis berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan bahwa keputusan tidak sepenuhnya diserahkan kepada sistem teknologi.

Di perguruan tinggi, kontribusi tersebut terlihat pada kebutuhan untuk menjaga integritas akademik, perlindungan data, transparansi penggunaan AI, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan tanggung jawab institusional. MSDM berbasis karakter membantu membangun individu dan budaya organisasi yang mampu mengendalikan penggunaan AI berdasarkan prinsip etika dan kepentingan manusia.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa tata kelola AI yang etis membutuhkan lebih dari sekadar kesiapan teknologi. Kualitas karakter sumber daya manusia, kepemimpinan etis, budaya organisasi, kompetensi digital, dan mekanisme pengawasan manusia merupakan komponen yang saling melengkapi. Dalam perspektif Society 5.0, integrasi tersebut menempatkan manusia sebagai pusat tata kelola, sementara AI berfungsi sebagai teknologi pendukung untuk meningkatkan kualitas proses dan keputusan organisasi.



Gambar 2. Framework konseptual MSDM berbasis karakter untuk tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi

Diskusi

Pada temuan tinjauan literatur sistematis ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis karakter semakin penting dalam menghadapi transformasi digital dan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) di perguruan tinggi. Dari 70 artikel yang dianalisis, terlihat bahwa kajian mengenai karakter, nilai etis, kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi berkembang secara bersamaan. Namun, penelitian yang secara khusus menghubungkan MSDM berbasis karakter dengan tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi masih relatif terbatas. Temuan tersebut sejalan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan bahwa perkembangan teknologi tidak cukup hanya diimbangi dengan kompetensi teknis, tetapi juga membutuhkan integritas, tanggung jawab, kolaborasi, dan perilaku etis dalam penggunaan teknologi.

Jika ditinjau secara analitis, keempat tema tersebut tidak berdiri sebagai tema yang terpisah, tetapi membentuk hubungan yang saling menguatkan. MSDM berbasis karakter dapat diposisikan sebagai fondasi pada tingkat individu karena menyediakan nilai dan orientasi etis bagi sumber daya manusia. Nilai tersebut kemudian diterjemahkan melalui kepemimpinan etis dan budaya organisasi ke dalam aturan, praktik, serta mekanisme pengambilan keputusan. Pada tahap berikutnya, kompetensi digital dan pemanfaatan AI menjadi instrumen yang mendukung proses organisasi, tetapi penggunaannya tetap memerlukan pengawasan dan pertanggungjawaban manusia. Society 5.0 dalam hubungan tersebut berfungsi sebagai orientasi yang memastikan bahwa pemanfaatan teknologi diarahkan pada pengembangan manusia, bukan semata-mata pada efisiensi teknologi. Dengan demikian, hubungan antartema dapat dipahami sebagai suatu alur: karakter membentuk orientasi etis individu, kepemimpinan dan budaya organisasi menerjemahkan nilai tersebut ke dalam praktik, AI menjadi sarana pendukung pengambilan keputusan, sedangkan orientasi *human-centered Society 5.0* menjadi arah akhir tata kelola AI.

Sintesis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi MSDM berbasis karakter terhadap tata kelola AI tidak bersifat langsung dan tunggal, tetapi berlangsung melalui mekanisme organisasi. Karakter individu perlu diperkuat oleh kepemimpinan dan budaya organisasi agar nilai etis tidak berhenti pada tingkat personal. Selanjutnya, nilai tersebut perlu diterjemahkan ke dalam kompetensi, kebijakan penggunaan AI, mekanisme pengawasan, serta akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kualitas tata kelola AI merupakan hasil interaksi antara faktor manusia, organisasi, dan teknologi. Temuan ini menggeser pemahaman dari pandangan bahwa tata kelola AI terutama merupakan persoalan teknologi menuju pemahaman bahwa tata kelola AI juga merupakan persoalan pengelolaan manusia dan organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa karakter merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi. Sejumlah penelitian yang dianalisis menempatkan nilai, karakter, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi sebagai unsur yang berhubungan dengan perilaku individu maupun pengelolaan organisasi. Kerangka karakter pemimpin yang dikembangkan dalam literatur menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjalankan fungsi organisasi, tetapi juga dengan bagaimana seorang pemimpin menggunakan nilai dan pertimbangan moral dalam menjalankan kewenangannya (Crossan et al., 2017; Lumpkin, 2023).

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian mengenai kepemimpinan berbasis karakter yang menempatkan karakter sebagai bagian dari proses pengembangan kepemimpinan. Kiersch dan Gullekson (2021), misalnya, membahas pengembangan karakter pemimpin melalui refleksi diri, sedangkan Sosik et al. (2019) menghubungkan kekuatan karakter pemimpin dengan kepemimpinan etis. Newstead et al. (2026) juga memperluas pembahasan mengenai karakter pemimpin melalui perspektif kebajikan dan kemanusiaan. Dengan demikian, karakter dalam konteks MSDM tidak hanya dipahami sebagai sifat individual, tetapi juga sebagai dasar perilaku kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Dalam konteks perguruan tinggi, temuan ini memiliki relevansi khusus karena pemanfaatan AI melibatkan keputusan yang dapat memengaruhi dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, serta proses kelembagaan. Perguruan tinggi membutuhkan pemimpin dan pengelola SDM yang tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mempertimbangkan transparansi, akuntabilitas, privasi, keadilan, dan tanggung jawab dalam penggunaannya. Hal ini sesuai dengan hasil kajian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karakter merupakan tema yang muncul dalam berbagai penelitian yang dianalisis.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa praktik MSDM berbasis nilai memiliki hubungan penting dengan pembentukan perilaku etis dalam organisasi. Penelitian Chen et al. (2023) mengenai *ethical human resource management* menunjukkan perhatian terhadap peran MSDM dalam mendorong *ethical voice*, sementara Pham et al. (2026) membahas MSDM yang bertanggung jawab secara sosial dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih etis. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan dan praktik MSDM dapat menjadi mekanisme organisasi untuk menerjemahkan nilai etika ke dalam perilaku kerja.

Dalam konteks tata kelola AI, implikasinya adalah bahwa pengelolaan teknologi tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan manusia yang menggunakannya. Regulasi atau kebijakan AI dapat menyediakan batasan formal, tetapi implementasinya tetap bergantung pada individu yang merancang, memilih, menggunakan, mengawasi, dan mengevaluasi teknologi tersebut. Oleh sebab itu, MSDM berbasis karakter dapat berfungsi sebagai mekanisme pendukung untuk membangun kesadaran tanggung jawab dalam penggunaan AI.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perguruan tinggi menghadapi persoalan tata kelola AI yang meliputi transparansi, akuntabilitas, privasi data, bias algoritma, integritas akademik, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Karena itu, tata kelola AI membutuhkan kombinasi antara kebijakan kelembagaan, kemampuan teknologi, dan kualitas karakter sumber daya manusia.

Hasil SLR juga menunjukkan bahwa AI mulai menjadi bagian dari transformasi pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi. Salah satu artikel yang dianalisis, Mateen et al. (2025), membahas penggunaan AI, *predictive analytics*, dan platform digital dalam *talent acquisition* serta *workforce planning*. Temuan ini menunjukkan bahwa teknologi dapat membantu organisasi mengolah informasi dalam jumlah besar dan mendukung proses pengambilan keputusan SDM.

Namun, pemanfaatan AI juga mengubah tuntutan terhadap kompetensi sumber daya manusia. Individu tidak cukup hanya memiliki kemampuan teknis dalam mengoperasikan sistem AI, tetapi perlu memiliki kemampuan untuk memahami keterbatasan teknologi, mengevaluasi hasil yang dihasilkan AI, serta mempertimbangkan konsekuensi etis dari penggunaannya. Dengan demikian, transformasi digital mendorong perubahan dari kompetensi yang hanya berorientasi pada penggunaan teknologi menuju kompetensi yang menggabungkan literasi AI, kemampuan berpikir kritis, tanggung jawab, dan karakter etis.

Temuan ini sejalan dengan pengelompokan tema dalam penelitian, yaitu karakter dan nilai dalam MSDM, kepemimpinan etis, budaya organisasi, transformasi digital, penerapan AI dalam MSDM, dan pengembangan kompetensi manusia. Dengan demikian, transformasi AI tidak semata-mata merupakan persoalan teknologi, tetapi juga merupakan persoalan pengembangan manusia dan organisasi.

Dalam perspektif Society 5.0, teknologi ditempatkan sebagai sarana untuk mendukung kehidupan manusia, bukan sebagai tujuan yang berdiri sendiri. Latar belakang penelitian menempatkan Society 5.0 sebagai konteks yang mempertemukan perkembangan AI, big data, Internet of Things, dan kebutuhan untuk tetap menempatkan manusia sebagai pusat perkembangan teknologi.

Dalam lingkungan perguruan tinggi, prinsip tersebut memiliki konsekuensi terhadap pengelolaan SDM. Pemanfaatan AI dalam pendidikan, penelitian, administrasi, dan pelayanan akademik membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja bersama teknologi tanpa menghilangkan

dimensi tanggung jawab manusia. Karena itu, pengembangan kompetensi perlu mencakup literasi AI sekaligus nilai karakter yang mendukung penggunaan teknologi secara bertanggung jawab.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tema pengembangan kompetensi manusia muncul bersama tema transformasi digital dan AI. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengembangkan SDM yang adaptif terhadap perubahan teknologi sekaligus memiliki kemampuan untuk mempertimbangkan aspek etis dalam penggunaan teknologi. Dalam konteks perguruan tinggi, pendekatan tersebut dapat diterapkan melalui pengembangan kompetensi, pelatihan kepemimpinan, pembelajaran organisasi, penguatan budaya etis, serta pengembangan literasi AI.

Jika dikaitkan dengan pertanyaan penelitian, temuan SLR menunjukkan tiga pola utama. Pertama, konsep MSDM berbasis karakter dalam literatur banyak dikaitkan dengan karakter kepemimpinan, nilai etis, budaya organisasi, pengembangan manusia, dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Keberadaan 18 studi konseptual dalam 70 artikel menunjukkan bahwa pengembangan kerangka teoritis masih menjadi bagian penting dalam bidang kajian ini.

Kedua, pendekatan MSDM berbasis karakter yang relevan dengan penggunaan AI mencakup kepemimpinan etis, budaya organisasi berbasis nilai, pengembangan kompetensi, penguatan literasi AI, dan pengembangan karakter sumber daya manusia. Dengan demikian, tata kelola AI tidak hanya membutuhkan mekanisme teknis, tetapi juga mekanisme manusia dan organisasi yang mendukung perilaku bertanggung jawab.

Ketiga, kontribusi MSDM berbasis karakter terhadap tata kelola AI yang etis terlihat melalui kemampuannya membangun kondisi organisasi yang mendukung pengambilan keputusan secara bertanggung jawab. Karakter, kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kompetensi AI dapat dipandang sebagai elemen yang saling melengkapi dalam membangun tata kelola AI yang berpusat pada manusia. Meskipun demikian, hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan langsung antara MSDM berbasis karakter dan tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi belum banyak diteliti secara empiris. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang bagi penelitian lanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan perspektif MSDM berbasis karakter, kepemimpinan etis, transformasi digital, dan tata kelola AI dalam konteks perguruan tinggi. Berbeda dari pendekatan yang memandang tata kelola AI terutama dari sisi efisiensi, kemampuan teknis, atau regulasi, hasil sintesis penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas tata kelola AI juga dipengaruhi oleh kualitas manusia dan lingkungan organisasi tempat teknologi tersebut digunakan. Berdasarkan sintesis 70 artikel, penelitian ini mengusulkan suatu kerangka konseptual yang menempatkan MSDM berbasis karakter sebagai fondasi, kepemimpinan etis dan budaya organisasi sebagai mekanisme penghubung, kompetensi digital dan AI sebagai instrumen pendukung, serta tata kelola AI yang etis sebagai keluaran organisasi dalam perspektif human-centered Society 5.0. Secara konseptual, hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

MSDM Berbasis Karakter → Kepemimpinan Etis & Budaya Organisasi → Kompetensi Digital/Literasi AI → Tata Kelola AI yang Etis → Pengembangan Manusia dalam Society 5.0.

Dalam kerangka tersebut, MSDM berbasis karakter mencakup integritas, tanggung jawab, empati, keadilan, dan kesadaran etis yang menjadi dasar perilaku sumber daya manusia. Kepemimpinan etis dan budaya organisasi berfungsi menerjemahkan nilai tersebut ke dalam kebijakan, norma, dan mekanisme pengambilan keputusan. Kompetensi digital dan literasi AI memungkinkan sumber daya manusia memahami manfaat, keterbatasan, serta risiko penggunaan AI. Ketiga unsur tersebut kemudian mendukung tata kelola AI yang menekankan transparansi, akuntabilitas, keadilan, perlindungan data, pengawasan manusia, dan tanggung jawab institusional. Keseluruhan proses diarahkan pada pengembangan manusia sebagai orientasi utama Society 5.0.

Kerangka ini menunjukkan bahwa hubungan antara MSDM berbasis karakter dan tata kelola AI bersifat bertahap dan integratif. Karakter tidak secara otomatis menghasilkan tata kelola AI yang etis,

tetapi perlu diterjemahkan melalui kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi yang relevan dengan teknologi. Sebaliknya, penerapan AI tanpa fondasi karakter dan mekanisme organisasi berpotensi menghasilkan keputusan yang efisien secara teknis tetapi belum tentu dapat dipertanggungjawabkan secara etis. Oleh karena itu, tata kelola AI yang etis dalam perguruan tinggi dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara kualitas individu, kapasitas organisasi, dan penggunaan teknologi.

Berdasarkan hubungan tersebut, framework konseptual penelitian ini dapat divisualisasikan melalui lima komponen utama: (1) MSDM berbasis karakter sebagai fondasi nilai; (2) kepemimpinan etis dan budaya organisasi sebagai mekanisme institusional; (3) kompetensi digital dan literasi AI sebagai kapasitas adaptif; (4) tata kelola AI yang etis sebagai mekanisme pengendalian dan akuntabilitas; dan (5) Society 5.0 sebagai orientasi pengembangan manusia. Framework ini sekaligus menunjukkan posisi penelitian bahwa transformasi AI di perguruan tinggi tidak cukup dikelola melalui teknologi, tetapi memerlukan integrasi antara karakter manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan tata kelola.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas pembahasan MSDM dengan menempatkan karakter dan nilai etis bukan hanya sebagai unsur pendukung, tetapi sebagai bagian yang relevan dalam menghadapi transformasi berbasis AI. Sintesis literatur memperlihatkan bahwa keterkaitan tersebut membentuk suatu mekanisme yang lebih luas, yaitu karakter individu perlu diterjemahkan melalui kepemimpinan etis dan budaya organisasi, diperkuat melalui kompetensi digital dan literasi AI, kemudian diwujudkan dalam tata kelola AI yang menempatkan akuntabilitas dan pengawasan manusia sebagai bagian penting dari pengambilan keputusan. Dengan demikian, framework yang dihasilkan tidak hanya menggambarkan hubungan antarkonsep, tetapi juga menjelaskan mekanisme bagaimana MSDM berbasis karakter dapat berkontribusi terhadap tata kelola AI yang etis. Framework tersebut dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya untuk menguji hubungan antarvariabel maupun mekanisme yang telah diidentifikasi dalam konteks perguruan tinggi.

Kontribusi lainnya terletak pada sintesis lintas literatur yang sebelumnya berkembang secara relatif terpisah. Literatur mengenai karakter terutama memberikan dasar mengenai nilai dan perilaku etis; literatur kepemimpinan menjelaskan bagaimana nilai tersebut diterjemahkan dalam pengambilan keputusan dan budaya organisasi; sedangkan literatur AI dan pengembangan SDM menjelaskan kebutuhan kompetensi serta mekanisme pemanfaatan teknologi. Sintesis penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga kelompok literatur tersebut tidak hanya dapat ditempatkan berdampingan, tetapi juga memiliki hubungan fungsional dalam membentuk tata kelola AI. Karakter menyediakan orientasi nilai, kepemimpinan dan budaya menyediakan mekanisme institusional, sedangkan kompetensi digital dan AI menyediakan kapasitas untuk menerapkan nilai tersebut dalam lingkungan teknologi. Hubungan tersebut memperkuat posisi MSDM berbasis karakter sebagai penghubung antara pengembangan manusia dan tata kelola teknologi dalam konteks perguruan tinggi.

Dari sisi penelitian yang lebih luas, temuan ini menunjukkan pentingnya pendekatan interdisipliner yang menghubungkan MSDM, perilaku organisasi, kepemimpinan, tata kelola teknologi, pendidikan tinggi, dan Society 5.0. Keragaman metode pada 70 artikel—yang mencakup penelitian konseptual, kuantitatif, kualitatif, SLR, dan mixed-method—menunjukkan bahwa kajian mengenai karakter, MSDM, dan teknologi dapat dikembangkan melalui berbagai pendekatan penelitian.

Namun demikian, hasil kajian juga memperlihatkan adanya kesenjangan empiris. Sebagian literatur masih membahas karakter, kepemimpinan, pengembangan SDM, kompetensi digital, atau AI secara terpisah. Keterbatasan tersebut bukan hanya terletak pada sedikitnya penelitian mengenai hubungan antarvariabel, tetapi juga pada belum jelasnya mekanisme yang menjelaskan bagaimana nilai karakter diterjemahkan menjadi praktik organisasi dan selanjutnya berkontribusi terhadap tata kelola AI. Dalam konteks perguruan tinggi, hubungan antara karakter SDM, kepemimpinan etis, budaya organisasi, kompetensi AI, dan tata kelola AI juga belum banyak dikaji sebagai satu kesatuan konseptual. Oleh karena itu, framework yang dihasilkan dari sintesis ini memberikan dasar untuk

mengisi kesenjangan tersebut dengan menempatkan faktor manusia, organisasi, dan teknologi dalam satu alur analitis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan menguji model empiris yang menghubungkan karakter SDM, kepemimpinan etis, budaya organisasi, literasi AI, dan tata kelola AI di lingkungan perguruan tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola AI yang etis tidak hanya merupakan persoalan teknologi atau regulasi, tetapi juga merupakan persoalan manusia, karakter, kepemimpinan, dan budaya organisasi. MSDM berbasis karakter dapat menjadi salah satu pendekatan strategis untuk memastikan bahwa pemanfaatan AI di perguruan tinggi tetap berorientasi pada tanggung jawab, nilai etis, dan kepentingan manusia. Dengan demikian, integrasi antara karakter, kompetensi AI, kepemimpinan etis, dan tata kelola organisasi menjadi dasar penting dalam menghadapi transformasi perguruan tinggi pada era Society 5.0.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis karakter memiliki peran penting dalam mendukung tata kelola kecerdasan buatan (AI) yang etis dan berorientasi pada manusia di perguruan tinggi dalam konteks Society 5.0. Berdasarkan tinjauan terhadap 70 artikel ilmiah yang diterbitkan selama periode 2016–2025, ditemukan bahwa karakter, kepemimpinan etis, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, transformasi digital, dan kecerdasan buatan semakin saling berkaitan dalam kajian MSDM kontemporer. Temuan menunjukkan bahwa transformasi teknologi tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan teknologi dan kebijakan organisasi, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki integritas, tanggung jawab, kesadaran etis, serta kemampuan mengambil keputusan secara bertanggung jawab.

Berdasarkan pertanyaan penelitian pertama, literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter terutama dibangun dari perspektif pengembangan karakter, nilai-nilai etis, kepemimpinan etis, budaya organisasi, manajemen yang berorientasi pada manusia, dan pengembangan sumber daya manusia. Karakter tidak hanya dipandang sebagai atribut individu, tetapi juga sebagai sumber daya organisasi yang memengaruhi perilaku kepemimpinan, pengambilan keputusan, kepercayaan, tanggung jawab, dan tata kelola organisasi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia pada era digital membutuhkan integrasi antara kompetensi profesional dan kualitas etis dan karakter.

Berdasarkan pertanyaan penelitian kedua, literatur menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter dapat mendukung penggunaan AI yang bertanggung jawab melalui integrasi kepemimpinan etis, nilai-nilai organisasi, pengawasan manusia, literasi AI, dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. AI semakin banyak digunakan dalam proses rekrutmen, analisis tenaga kerja, evaluasi kinerja, pembelajaran digital, dan berbagai proses organisasi lainnya. Namun, hasil kajian menunjukkan bahwa AI sebaiknya berfungsi sebagai alat pendukung keputusan, sementara tanggung jawab terhadap pertimbangan etis, keputusan strategis, dan akuntabilitas organisasi tetap berada pada manusia. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan AI tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kapasitas etis dan karakter sumber daya manusia yang terlibat dalam penerapan dan tata kelolanya.

Berdasarkan pertanyaan penelitian ketiga, hasil kajian menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter berkontribusi terhadap tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi dengan memperkuat dimensi manusia yang diperlukan dalam penerapan teknologi secara bertanggung jawab. Perguruan tinggi membutuhkan sumber daya manusia dan pemimpin yang mampu menyeimbangkan inovasi teknologi dengan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, nilai-nilai kemanusiaan, dan pertimbangan etis. Meskipun demikian, hasil tinjauan juga menunjukkan bahwa penelitian empiris yang secara langsung mengintegrasikan MSDM berbasis karakter, tata kelola AI yang etis, dan konteks perguruan tinggi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian yang ditemukan masih membahas karakter, kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, transformasi digital, dan AI secara terpisah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa MSDM berbasis karakter perlu dipandang sebagai salah satu fondasi manusia dalam membangun tata kelola AI yang etis di perguruan tinggi. Integrasi antara pengembangan karakter, kepemimpinan etis, budaya organisasi, literasi AI, dan penerapan teknologi yang berorientasi pada manusia dapat menjadi dasar untuk membangun sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan transformasi digital sekaligus mempertahankan tanggung jawab etis dan sosial. Dalam konteks Society 5.0, perspektif tersebut memperkuat prinsip bahwa perkembangan teknologi seharusnya tetap diarahkan pada pengembangan manusia, tanggung jawab kelembagaan, dan tata kelola organisasi yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan fokus penelitian yang menempatkan hubungan antara MSDM berbasis karakter, penggunaan AI, dan pengembangan manusia sebagai bagian penting dalam tata kelola teknologi di perguruan tinggi.

Penelitian selanjutnya perlu bergerak dari pembahasan konseptual menuju pengujian empiris mengenai bagaimana MSDM berbasis karakter diterapkan di perguruan tinggi dan bagaimana penerapannya berkaitan dengan praktik tata kelola AI. Penelitian mendatang dapat mengembangkan dan menguji model yang mengintegrasikan MSDM berbasis karakter, kepemimpinan etis, literasi AI, kolaborasi manusia–AI, dan berbagai luaran organisasi. Penelitian lintas budaya dan penelitian longitudinal juga diperlukan untuk memahami bagaimana nilai-nilai karakter memengaruhi praktik MSDM yang berkaitan dengan AI serta bagaimana kolaborasi manusia–AI dalam jangka panjang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi.

PERNYATAAN TERKAIT PENGGUNAAN GENERATIVE AI

Dalam proses penulisan naskah ini, penulis menggunakan *generative AI*, yaitu ChatGPT (GPT-5.6), secara terbatas sebagai alat bantu dalam memperbaiki tata bahasa, struktur kalimat, keterbacaan, dan alur penyampaian dalam naskah. Penggunaan *generative AI* tidak digunakan untuk menentukan metodologi penelitian, menghasilkan data, menganalisis hasil penelitian, maupun menetapkan kesimpulan penelitian. Seluruh substansi, interpretasi hasil, analisis, dan keputusan akademik dalam naskah merupakan tanggung jawab penulis. Hasil yang dihasilkan oleh *generative AI* telah ditelaah, diverifikasi, dan disunting kembali secara kritis oleh penulis sebelum dimasukkan ke dalam naskah.

REFEERENSI

Abay, S. T., Gomes, J. F., & Mengistu, A. B. (2023). A comparative analysis of values-based leadership theories: A review and future research agenda. *The Journal of Values-Based Leadership*, *16*(2), Article 14. https://doi.org/10.22543/1948-0733.1457

Abidin, Z., Hermansyah, Syafriansyah, R., Shaddiq, S., & Khuzaini. (2026). Analysis of principal leadership in the Social 5.0 era: An Islamic human resource management perspective. *International Journal Of Economics Social And Technology*, *4*(4), 146–153. https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/ijest/article/view/1302

Adiyono, Ni'am, S., & Anshor, A. M. Islamic character education in the era of Industry 5.0: Navigating challenges and embracing opportunities, Al-Hayat: Journal of Islamic Education, *8*(1), 287–304. https://doi.org/10.35723/ajie.v8i1.493

Agarwal, V., Mathiyazhagan, K., Malhotra, S., & Saikouk, T. (2022). Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: An emerging economy perspective. *International Journal of Manpower*, *43*(2), 513–541. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0192

Aglesia, A. S., Komaria, S., Yanto, M., & Mustar, S. (2025). Human resource development management to build public trust in MTsN 2 Rejang Lebong. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, *9*(1), 65–77. https://journal1.uinssc.ac.id/index.php/jiem/article/view/20958

Ahmed, W., Imtiaz, K., Muzammil, M., & Khan, S. M. (2025). Leadership outcomes through the lens of workplace spirituality and character development. *Inverge Journal of Social Sciences*, *4*(4), 17–30. https://doi.org/10.63544/ijss.v4i4.176

Al Aziiz, G. V. (2025). Islamic education management in the era of Society 5.0, Analysis of challenges and opportunities in the integration of spiritual values and digital technology. *Al-Muntadā - Journal Of Humaniora And Sciences*, *1*(1), 16–26. https://jurnal-jams.or.id/index.php/Al-Muntada/article/view/91

Al-Swidi, A. K., Al-Hakimi, M. A., & Al-Hattami, H. M. (2024). Fostering environmental preservation: Exploring the synergy of green human resource management and corporate environmental ethics. *The Bottom Line*, *37*(1), 1–26. https://doi.org/10.1108/BL-06-2023-0191

Al-Zyoud, H. M. M. (2020). The role of artificial intelligence in teacher professional development. *Universal Journal of Educational Research*, *8*(11B), 6263–6272. https://doi.org/10.13189/UJER.2020.082265

Ansorullah, A., Prasetiya, B., Suprapto, F., & Khoriyah. (2026). Islamic education curriculum reform: Global insights from a bibliometric study. *Immortalis Journal of Interdisciplinary Studies*, *2*(1), 99–124. http://immortalispub.com/ijis/article/view/71

Arthur, J., Earl, S. R., Thompson, A. P., & Ward, J. W. (2021). The value of character-based judgement in the professional domain. *Journal of Business Ethics*, *169*, 293–308. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04269-7

Asykur, M., Amri, Ramlianto, & Lukman, M. (2025). Islamic value-based quality management: Evaluation and implementation strategy for globally competitive education. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, *8*(1), 17–22. https://doi.org/10.33648/ijoaser.v8i1.769

Asykur, M., Ifriani, I., Hamriani, S., S, S. M., & Selfina, S. (2025). Transformation of Islamic education in the 5.0 era: The role of quality management in improving the standards and relevance of Islamic education. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, *7*(4), 201–214. https://ojs.staialfurqan.ac.id/IJoASER/article/view/763

Ataman, A., Baharun, H., Sanjani, M. A. F., & Safitri, S. D. (2024). Exploring complementary leadership styles in Madrasahs by aiming at their impact on integrity and character development. *Business and Applied Management Journal*, *2*(1), 118–133. https://doi.org/10.61987/bamj.v1i2.487

Atay, S., Müftüoğlu, C. T., Gülmez, N., & Şahin, M. (2025). Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. *Sustainable Futures*, *9*, Article 100733. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100733

Bahri, S., Tannady, H., Saputra, N., Fuady, M. N., Tarwilah, & Yudil, M. (2023). Role of educational management, Islamic norms and character education on the moral development in junior high school Indonesia: Moderating role of institutional support. *Eurasian Journal of Educational Research*, *101*, 84–99. https://ejer.com.tr/article-view/?id=989

Barabanova, Y., Tyulyupergeneva, R., Nazyrova, L., Ladzina, N., & Bekbayeva, M. (2025). *Human-centered organizational culture in the global workplace: Strategic approaches, trends, and practical models*, *9*(6), 3382–3424. https://doi.org/10.28991/ESJ-2025-09-06-027

Bruk-Lee, V., Lanz, J., Drew, E. N., Coughlin, C., Levine, P., Tuzinski, K., & Wrenn, K. (2016). Examining applicant reactions to different media types in character-based simulations for employee selection. *International Journal of Selection and Assesssment*, *24*(1), 77–91. https://doi.org/10.1111/ijsa.12132

Byrne, A., Crossan, M., & Seijts, G. (2018). The development of leader character through crucible moments. *Journal of Management Education*, *42*(2), 265–293. https://doi.org/10.1177/1052562917717292

Carayannis, E. G., Canestrino, R., & Magliocca, P. (2023). From the dark side of industry 4.0 to society 5.0: Looking “beyond the box” to developing human-centric innovation ecosystems. *IEEE*

Transactions on Engineering Management, *71*, 6695–6711. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3239552

Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, *141*, 109–122. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006

Chen, S., Liu, W., Zhang, G., & Tian, C. (2023). Is ethical human resource management effective for ethical voice? Role of moral efficacy and moral task complexity. *Employee Relations: The International Journal*, *45*(5), 1216–1233. https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0220

Chimakati, F. M. (2024). Believability and trust foundation of credible leadership: Duality of competence and character as persuasive antecedents. *Journal of Human Resource & Leadership*, *8*(5), 84–102. https://doi.org/10.53819/81018102t3111

Cong, D. H. (2025). Sustainable development of high-quality human resources. *Revista Gestão & Tecnologia*, *25*(2), 287–315. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3159

Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies*, *54*(7), 986–1018. https://doi.org/10.1111/joms.12254

Dhiraj, A., Joshi, M., & Kumar, A. (2020). Human resource management and character building: Route to business sustainability. *International Journal of Business and Globalisation*, *25*(3), 332–348. https://doi.org/10.1504/IJBG.2020.109024

Domingo, V., & Espinosa, V. F. (2025). Developing virtue-based leadership education: The Leaders of Character Program at Francisco de Vitoria University (Spain). *Journal of Moral Education*, 1–23. https://doi.org/10.1080/03057240.2025.2507910

du Gay, P., Lopdrup-Hjorth, T., Pedersen, K. Z., & Roelsgaard, A. O. (2019). Character and organization. *Journal of Cultural Economy*, *12*(1), 36–53. https://doi.org/10.1080/17530350.2018.1481879

Erlyn, P., Hidayat, B., Cahyo, A., & Saksono, H. (2022). Investment in human resources to increase achievement levels of sustainable development. *Jurnal Bina Praja*, *14*(1), 135–146. https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.135-146

Esvanti, M., Nafisah, A. F., & Winarno, A. (2025). Integration of philosophical values in human relations management: Systematic literature review. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, *3*(2), 133–139. https://doi.org/10.47353/ecbis.v3i2.162

Faisol, A., baharuddin, padil, M., & Barizi, A. (2024). Implementation of character-based holistic education in Islamic boarding school educational institutions. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *2*(9), 958–969. https://journalenrichment.com/index.php/jr/article/view/234

Firdausi, L. (2025). Human resource planning and development in Islamic educational institutions. *Journal of Educational Research and Practice*, *1*(2), 106–123. https://doi.org/10.65789/jerp.v1i2.33

Firmansyah, F., Irfan, M., Sartika, R., Haeril, H., & Hidayatullah, A. (2025). Development of a character-based human resource management model from an educational administration perspective. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, *5*(6), 1228–1237. https://jurnal.syntaximperatif.co.id/index.php/syntax-imperatif/article/view/550

Fitriani, A., Situmorang, D. D. B., & Ifdil, I. (2024). Green policies and leadership character: Integrating Pancasila, Astha Brata, and nature-inspired principles for sustainable futures. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, *9*(2), 1–19. https://doi.org/10.23916/0020240947920

Frey, D. F., & MacNaughton, G. (2016). A human rights lens on full employment and decent work in the 2030 sustainable development agenda. *Sage Open*, *6*(2). https://doi.org/10.1177/2158244016649580

Gunawan, H., & Zakir, S. (2025). The role of strategic planning in improving the quality of management of education organizations. *International Journal of Education Management and Religion*, *2*(2), 58–71. https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.159

Hakim, A. L., Nisa, R., & Lestari, N. C. (2025). Transformation of 21st century education to realise superior human resources towards the golden generation. *Berajah Journal*, *5*(4), 389–398. https://ojs.berajah.com/index.php/go/article/view/618

Hart, P. (2022). Reinventing character education: The potential for participatory character education using MacIntyre's ethics. *Journal of Curriculum Studies*, *54*(4), 486–500. https://doi.org/10.1080/00220272.2021.1998640

Helzer, E. G., Cohen, T. R., & Kim, Y. (2023). The character lens: A person-centered perspective on moral recognition and ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, *182*, 483–500. https://doi.org/10.1007/s10551-021-05010-z

Hermawan, F. J. R., Sholikha, I., Maulana, M. F., Kurniawan, Z. I., & Al Amin, Z. Y. (2025). Inclusive and quality education as a pillar of human resource development. *Civic Engagement and Social Education Journal*, *2*(4), 252–259.

Ifrohan, I., & Rohman, M. (2025). Islamic education management strategies in enhancing the quality of human resources based on Islamic character. *Edusoshum: Journal of Islamic Education and Social Humanities*, *5*(1), 104–118. https://doi.org/10.52366/edusoshum.v5i1.144

Ikhwan, A., Faadhila, M., Rohmad, A., & Triyuliasari, A. (2024). Islamic religious education management for elementary school students in Islamic educational institutions. *Firdaus Journal*, *4*(1), 51-67. https://doi.org/10.37134/firdaus.vol4.1.6.2024

Jeffery-Schwikkard, D., Li, J., Nagpal, P., & Lomas, T. (2025). Systematic review of character development in low- and middle-income countries. *The Journal of Positive Psychology*, *20*(1), 169–191. https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2322464

Joseph, A. O., Ja'afar, Y., Bara, A. Y., Kwada, C., & Atiku, S. (2024). Effect of human resource management practices on the growth of small and medium scale enterprises in Kaduna State. *African Journal of Management and Business Research*, *15*(1), 240–260. https://doi.org/10.62154/1dsj7z61

Kamala, A. Z. H., & Pebruary, S. (2021). Establishment of entrepreneurial character santri based on human resources management. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, *2*(1), 41–56. https://doi.org/10.34001/jmer.2021.6.02.1-17

Kamboj, K. P., & Garg, P. (2021). Teachers' psychological well-being role of emotional intelligence and resilient character traits in determining the psychological well-being of Indian school teachers. *International Journal of Educational Management*, *35*(4), 768–788. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2019-0278

Kasmiatun, K., Muhimmah, H.A., Hariyati, N., Metalin, A., & Mariana, N. (2025). The role of transformational leadership in improving teacher performance in the implementation of character-based learning in elementary schools: Systematic literature review. *Journal of the American Institute*, *2*(6), 768–772. https://doi.org/10.71364/cwda2205

Kiersch, C., & Gullekson, N. (2021). Developing character-based leadership through guided self-reflection. *The International Journal of Management Education*, *19*(3), Article 100573. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100573

Klimovskikh, N., Sekerin, V., Makushkin, S., Kuzmicheva, A., Leontev, M., & Kochetkov, E. (2023). Impact of human resource management on improving the innovation potential of an enterprise to achieve the principles of sustainable development. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(1), Article e0274. https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.274

Kreinin, H., & Aigner, E. (2022). From "Decent work and economic growth" to "Sustainable work and economic degrowth": A new framework for SDG 8. *Empirica*, *49*(2), 281–311. https://doi.org/10.1007/s10663-021-09526-5

Kulsum, U., Bahrissalim, Khadijah, S., Fauzan, & Arifin, F. (2024). Character-based digital curriculum and learning: A case study in madrasah ibtidaiyah and elementary schools. *Journal of Integrated Elementary Education*, *4*(2), 274–288. https://doi.org/10.21580/jieed.v4i2.23024

Laliyo, S., Usu, I., Yakup, Y., & Karundeng, D. R. (2023). Service strategy for Higher Education Service Institutions Region XVI Gorontalo. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, *3*(2), 46–58. https://doi.org/10.52121/ijessm.v3i2.153

Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, *41*(6), 519–539. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0090

Lee, W. (2022). Character-based lending for micro business development: Empirical insights into conceptualizing character. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *34*(6), 645–600. https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1701256

Lertsukkheerat, T., Kongyoungyune, R., Channuwong, S., & Benjawatanapon, W. (2025). Ethical leadership, ethical organizational culture, and their impact on organizational effectiveness in modern online platform businesses. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, *10*(3), 1070–1081. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3.6641

Lumpkin, A. (2023). Leaders of character model values-based leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, *16*(2), Article 16. https://doi.org/10.22543/1948-0733.1464

Lv, B., Xiao, J., Zhou, Y., Men, C., Li, F., & Chen, H. (2025). Serving as an ethical signal: Understanding how and when socially responsible human resource management inhibits time theft. *Journal of Business Ethics*, *200*, 287–305. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05895-6

Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, *15*(6), Article 5435. https://doi.org/10.3390/su15065435

Maemunah, & Suklani. (2025). Growing educators from within: Human resourse strategy in pesantren leadership development. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, *9*(2), 177–194. https://journal1.uinssc.ac.id/index.php/jiem/article/view/22667

Mahler, S. S., Brances, A., Jeo, K., & ... (2024). Development of a spiritual character-based curriculum to improve learning quality in the digital era. *International Journal of Education Management and Religion*, *1*(1), 27–37. https://doi.org/10.71305/ijemr.v1i1.151

Mateen, A., khoso, R. A., Raza, H., javed, A., & Haq, I. U. (2025). HRTech 4.0: Artificial intelligence, predictive analytics and digital platforms for reinventing talent acquisition, performance and workforce planning. (2025). *Journal of Asian Development Studies*, *14*(3), 954–969. https://doi.org/10.62345/jads.2025.14.3.79

Mawardi, Mufid, K., Qotni, D., & Novita, M. (2026). Strategy for strengthening madrasah human resource governance in facing the challenges of Islamic education reform. *Journal of Educational Management Research*, *5*(2), 1471–1484. https://doi.org/10.61987/jemr.v5i2.1860

Mustaqim, Masyitoh, & Adawiyah, R. . (2025). Quality management analysis in Islamic religious education textbooks upper secondary school character education oriented. *PENANOMICS: International Journal of Economics*, *4*(3). https://doi.org/10.56107/penanomics.v4i3.272

Mutohar, P. M., Trisnantari, H. E., & Masduki. (2021). The effect of principal leadership behavior, teacher model, and school culture on student' character in adapting to the global environment. *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, *3*(2), 35–42. https://doi.org/10.37698/ashrej.v3i2.78

Nazarwin, Wardi, & Rino. (2024). HRM in VHE: Leadership, employee engagement and work environment. *Relevance : Journal of Management and Business*, *7*(2), 108–127. https://doi.org/10.22515/relevance.v7i2.10273

Newstead, T., Loghman, S., Newman, A., & Riggor, R. (2026). Leadership and the virtue of humanity: Conceptual clarity, systematic review, and future research agenda. *Journal of Management Studies*, *63*(6), 3780–3814. https://doi.org/10.1111/joms.70064

Nugraha, W. F., Arief, A., & Bahar, H. (2023). Madrasah head's strategy in improving the culture of educational quality based on madrasah-based management at MTsN 5 Tangerang. *Asian Social Work Journal (ASWJ)*, *8*(5), Article e00270, https://msocialwork.com/index.php/aswj/article/view/270

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*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pham, N. T., Lu, J., Ogbonnaya, C., Tuan, T. H., Degbey, W. Y., & Laker, B. (2026). A more ethical workplace? How and why perceived socially responsible human resource management makes a difference. *Journal of Management* Studies, *63*(3), 930–960. https://doi.org/10.1111/joms.13161

Pradhan, R. K., Jandu, K., Boinapalli, H., Panda, M., & Mishra, S. (2025). How do the authentic leaders make ethical decisions? Examining the mediating role of empathy. *International Journal of Ethics and Systems*. https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2025-0072

Pratiwi, S. N. (2025). Developing entrepreneurial values of principals: A qualitative case study in a secondary school. *Indonesian Journal Education*, *4*(2), 48–54. https://doi.org/10.56495/ije.v4i2.1146

Putra, J., Rohani, Mirza. BR, A. D., Arliantari, R., & Saputri, R. Y. (2025). Development of Islamic character education model to overcome students moral decadence at MTSN 1 Bandar Lampung. *International Journal of Education and Literature*, *4*(2), 167–174. https://doi.org/10.55606/ijel.v4i2.255

Rahmatullah, A., Waston, Wachidi, & Ali, M. (2026). Human resource management in the Tahfidz Al-Qur'an program at MTs Muhammadiyah 1 Samarinda. *Indonesian Journal of Islamic Religious Education*, *1*(1), 1–8. https://jurnal.samodrailmu.org/index.php/ijire/article/view/290

Rostini, D., Arinindyah, O., Zawirrahmi, & Nurhayati, W. (2019). A Policy Implementation Model of the Seven Habits of the Great Indonesian Child in Cultivating a Character-Based School Culture in Secondary Schools. *International Journal of Bunga Bangsa Cirebon (IJOBBA)*, *4*(2), 43–56. https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/ijobba/article/view/3897

Seijts, G. H., Monzani, L., Woodley, H. J. R., & Mohan, G. (2022). The Effects of Character on the Perceived Stressfulness of Life Events and Subjective Well-Being of Undergraduate Business Students. *Journal of Management Education*, *46*(1), 106-139. https://doi.org/10.1177/1052562920980108

Seijts, G., Byrne, A., Crossan, M. M., & Gandz, J. (2019). Leader character in board governance. *Journal of Management and Governance*, *23*, 227–258. https://doi.org/10.1007/s10997-018-9426-8

Shafik, W. (2025). SDG 8: Decent work and economic growth—Technology for employment and economic opportunities. In W. Shafik, *Factoring Technology in Global Sustainability* (pp. 277–301). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-7299-8_10

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, *43*(2), 463–485. https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0085

Singh, B. (2019). Character education in the 21st century. *Journal of Social Studies (JSS)*, *5*(1), 1–12. https://doi.org/10.21831/jss.v15i1.25226

Singhraul, B. P., & Anuragi, D. (2024). Human resource management in the digital era. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, *6*(5), 267–281. https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2024.6515

Siswanto, M. (2024). Transformation of character education in madrasahs: Implementing value-based Islamic education management. *TEKILA: Journal of Language Teaching and Literature*, *1*(2), 98–109. http://tekilaojs.com/index.php/jltl/article/view/22

Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., Scherer, J. A. (2019). Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of Business Ethics*, *160*, 165–781. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0

Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, *12*(18), Article 7681. https://doi.org/10.3390/su12187681

Suhermi, L., Safitirana, D. I., & Khasanah, N. (2025). The integration of transformational leadership and organizational culture in enhancing the quality of teachers' human resources at madrasah ibtidaiyah.*International Journal of Education and Literature*, *4*(3), 271–275. https://doi.org/10.55606/ijel.v4i3.295

Sulistijaningsih, S., Nurihsan, J., Nurdin, E. S., & Sabri, M. (2024). Religious character development strategy based on Pancasila in fostered children in LPKA Class II Bandung. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, *3*(3), 669–679. https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i3.390

Suryadi, L. (2025). Creativity and innovation in developing human resource management in Islamic schools. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, *6*(2), 1–6. https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.1111

Sutarman, Nurhayati, Utami, R. D., Idarianty, & Akzam, I. (2022). Implementation of character-based integrated holistic education in early childhood education. *International Journal of Health Sciences*,*6*(S4), 5405–5419. https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS4.10923

Tamsilu, T., Rustan, & Kartini. (2025). Life skills-based leadership strategy in improving madrasah quality: A case study. *ETDC: Indonesian Journal of Research and Educational Review*, *4*(4), 1503–1521. https://doi.org/10.51574/ijrer.v4i4.3813

Thoyyib, M., & Aziz, M. (2022). Strengthening the character of Qolbu management-based students in the digital era. *JEET, Journal of English Education and Technology*, *3*(03), 229–243. https://doi.org/10.59689/jeet.v3i03.81

Tirmizi, S. A., Williams, K., & Tirmizi, S. N. (2023). More human, not less: Global relevance of values-based leadership. *Humanistic Management Journal*, *8*, 13–28. https://doi.org/10.1007/s41463-023-00142-y

Utami, S. (2025). Strengthening organizational culture through a collective approach: A study of the philosophy of 'we' in human resource management at Mutiara Bunda Bali Foundation. *Al-Ulum: Multidisciplinary Journal of Science*, *1*(2), 108–116. https://albaayaninstitute.org/index.php/alulum/article/view/76

Wilkinson, A., Sun, J. M., & Mowbray, P. K. (2020). Employee voice in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(4), 471–484. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12274

Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, *55*(1), 93–111. https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007