

## Implementasi *Artificial Intelligence* dalam Rekrutmen: Manfaat dan Tantangan di Industri 4.0

Ahmad Firdaus

Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

Correspondence: daus.husin2@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to explore the implementation of Artificial Intelligence (AI) in the recruitment process in the era of Industry 4.0, focusing on the benefits and challenges faced by companies. Utilizing a qualitative approach through in-depth interviews with recruitment teams, human resource managers, and candidates, the research finds that the adoption of AI brings several advantages, including enhanced efficiency in the selection process, improved screening accuracy, and an enriched candidate experience. However, significant challenges also arise, such as privacy and data security issues, a lack of transparency in algorithms, and regulatory uncertainties that may affect the adoption of this technology. The findings highlight the need for companies to address these challenges through the development of robust data protection policies, regular monitoring of algorithms, and educating both candidates and recruitment teams about AI usage. This research aims to provide insights for organizations in implementing AI ethically and effectively in the recruitment process.*

**Keywords:** *Artificial Intelligence, Recruitment, Industry 4.0*

### PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan signifikan pada berbagai sektor, termasuk dalam proses rekrutmen tenaga kerja. Salah satu perubahan utama adalah implementasi teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung berbagai tahapan rekrutmen. Teknologi AI memungkinkan perusahaan untuk mengotomatiskan dan menyederhanakan proses rekrutmen, termasuk penyaringan awal, wawancara berbasis AI, hingga pemetaan keterampilan kandidat (Choudhury et al., 2020). Hal ini dapat mempercepat proses seleksi dan meningkatkan akurasi dalam menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

AI dalam rekrutmen tidak hanya menghemat waktu dan biaya, tetapi juga menghadirkan sejumlah tantangan, terutama dalam hal etika, privasi data, dan potensi bias algoritma (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Misalnya, meskipun AI dapat membantu dalam pengambilan keputusan, ketergantungan pada algoritma dapat menimbulkan risiko bias diskriminatif berdasarkan gender, usia, atau latar belakang etnis kandidat (Köchling & Wehner, 2020). Selain itu, penggunaan data pribadi untuk analisis prediktif memicu kekhawatiran akan keamanan dan privasi data, yang perlu diperhatikan dalam regulasi yang berlaku.

Di sisi lain, ada juga tantangan dalam hal kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan teknologi AI dalam rekrutmen. Banyak perusahaan menghadapi hambatan dalam hal sumber daya teknologi dan keterampilan tenaga kerja yang diperlukan untuk mengelola sistem AI. Kurangnya pelatihan tentang cara menggunakan teknologi AI dalam SDM juga dapat mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Perusahaan perlu menyiapkan infrastruktur yang memadai serta memastikan adanya sumber daya manusia yang kompeten untuk mengoperasikan dan memelihara sistem ini (Mathis & Jackson, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi manfaat dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan teknologi AI pada proses rekrutmen, terutama di era Industri 4.0. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam tentang persepsi manajer rekrutmen terhadap implementasi AI serta strategi yang diterapkan untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul.

### Kajian Pustaka

#### **Konsep Dasar *Artificial Intelligence* (AI)**

Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan adalah cabang dari ilmu komputer yang berfokus pada pengembangan sistem yang mampu melakukan tugas-tugas yang biasanya

membutuhkan kecerdasan manusia. AI memungkinkan komputer dan mesin untuk belajar dari data, mengenali pola, serta mengambil keputusan tanpa intervensi manusia. Konsep AI pertama kali dipopulerkan oleh John McCarthy pada tahun 1956, yang mendefinisikan AI sebagai “ilmu dan rekayasa membuat mesin cerdas” (Russell & Norvig, 2016).

AI terdiri dari beberapa pendekatan, termasuk pembelajaran mesin (*machine learning*), yang memungkinkan komputer dilatih dengan data untuk memprediksi hasil tertentu, dan *deep learning*, yang menggunakan jaringan saraf buatan untuk menyelesaikan masalah yang lebih kompleks. *Machine learning* memungkinkan komputer untuk belajar dari data baru, membuatnya lebih akurat dalam menjalankan tugas seiring waktu (Goodfellow et al., 2016). *Deep learning*, sebagai bagian dari *machine learning*, sering digunakan dalam analisis gambar dan suara yang lebih maju. AI juga dibagi dalam dua tipe utama: AI lemah (*weak AI*) dan AI kuat (*strong AI*). AI lemah dirancang untuk tugas-tugas spesifik, seperti asisten virtual atau sistem rekomendasi, sedangkan AI kuat memiliki kemampuan untuk berpikir dan mengambil keputusan seperti manusia dalam berbagai konteks. Saat ini, AI yang digunakan dalam rekrutmen termasuk dalam kategori AI lemah, karena berfokus pada pemrosesan data kandidat dan penyaringan (Nilsson, 2009).

Penggunaan AI telah berkembang pesat dalam berbagai bidang, termasuk kesehatan, keuangan, manufaktur, dan SDM. AI dalam sumber daya manusia, terutama dalam rekrutmen, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam menyaring kandidat dan mengurangi bias manusia. Dengan pemrosesan data yang besar, AI mampu memberikan analisis yang akurat dan menemukan pola yang mungkin tidak dapat terdeteksi oleh manusia (Davenport & Ronanki, 2018).

Dalam konteks Industri 4.0, AI menjadi salah satu pendorong utama transformasi digital. Dengan AI, perusahaan dapat mengotomatisasi proses-proses, termasuk rekrutmen, yang sebelumnya membutuhkan tenaga dan waktu besar. Industri 4.0 mendorong adopsi AI agar perusahaan dapat tetap kompetitif dalam pasar tenaga kerja yang semakin dinamis (Schwab, 2017). Meskipun AI memiliki potensi besar, teknologi ini menghadapi berbagai tantangan, seperti kebutuhan akan data yang besar, tantangan etika, serta ketergantungan pada algoritma yang mungkin memiliki bias. Oleh karena itu, penggunaan AI dalam rekrutmen harus dilakukan dengan hati-hati agar dapat memberikan hasil yang adil dan transparan (Binns, 2018).

Penting bagi perusahaan untuk memahami konsep dasar AI agar dapat memanfaatkannya secara optimal. Pemahaman ini juga membantu perusahaan mengantisipasi dampak negatif yang mungkin timbul dari teknologi ini, termasuk pemahaman tentang bagaimana AI bekerja, batasan-batasannya, dan dampak sosial yang mungkin ditimbulkan oleh teknologi ini (Wilson & Daugherty, 2018). Secara keseluruhan, konsep dasar AI mencakup pemahaman tentang bagaimana mesin belajar dan beradaptasi berdasarkan data. Dalam konteks rekrutmen, pemahaman ini berperan penting dalam menyederhanakan proses seleksi, namun tetap memerlukan perhatian khusus agar AI tidak menimbulkan bias atau ketidakadilan.

### **Konsep Dasar Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi kosong dalam suatu organisasi. Rekrutmen merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendapatkan kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses ini terdiri dari beberapa tahapan utama: identifikasi kebutuhan, pencarian kandidat, seleksi, wawancara, dan penawaran pekerjaan (Breaugh, 2008).

Proses rekrutmen dimulai dengan identifikasi kebutuhan tenaga kerja oleh manajer atau tim sumber daya manusia. Setelah kebutuhan diidentifikasi, perusahaan mencari kandidat melalui berbagai saluran, seperti iklan pekerjaan, jejaring sosial, atau agen rekrutmen. Tahap ini sangat penting untuk menarik kandidat berkualitas agar proses seleksi lebih efektif (Chapman & Webster, 2003). Tahap berikutnya adalah seleksi, yaitu proses penyaringan kandidat berdasarkan kualifikasi dan pengalaman yang relevan. Proses seleksi dapat mencakup berbagai metode, seperti tes tertulis, wawancara, dan asesmen psikologis. Tujuan dari seleksi adalah untuk memastikan kandidat memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan nilai-nilai perusahaan (Taylor & Collins, 2000).

Wawancara menjadi metode utama dalam proses seleksi, di mana kandidat bertemu langsung dengan tim rekrutmen atau manajer terkait. Melalui wawancara, rekruter mengevaluasi kandidat secara lebih mendalam, termasuk kemampuan komunikasi, sikap, dan kecocokan budaya perusahaan.

Wawancara bisa dilakukan tatap muka, melalui video, atau dengan bantuan teknologi berbasis AI (Judge & Cable, 1997). Pencocokan budaya perusahaan menjadi faktor penting dalam rekrutmen, karena banyak perusahaan mencari kandidat yang tidak hanya memenuhi persyaratan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan budaya kerja organisasi. Pencocokan budaya diharapkan dapat meningkatkan retensi karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja dalam jangka panjang (Kristof-Brown et al., 2005).

Rekrutmen juga melibatkan evaluasi kandidat internal yang sudah bekerja di perusahaan, yang dikenal sebagai rekrutmen internal. Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan memberikan peluang karier lebih luas bagi karyawan yang ada, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan berkualitas (DeVaro, 2020). Dalam rekrutmen modern, teknologi sering digunakan untuk menyederhanakan proses, termasuk penyaringan resume dan wawancara video. Teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk menjangkau kandidat dengan lebih cepat dan luas, terutama di lingkungan bisnis yang kompetitif. Teknologi seperti AI memungkinkan proses rekrutmen menjadi lebih akurat dan efisien (Cappelli, 2001).

Secara keseluruhan, konsep dasar rekrutmen mencakup pemahaman tentang proses seleksi yang efektif dan efisien. Perusahaan harus memiliki sistem yang mampu menyaring kandidat berkualitas secara objektif dan sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami manfaat dan tantangan implementasi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen di era Industri 4.0. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan kedalaman analisis atas persepsi, pengalaman, dan pandangan responden mengenai implementasi AI dalam rekrutmen. Penelitian ini difokuskan untuk mengeksplorasi pemahaman mendalam atas peran AI dalam proses perekrutan, termasuk bagaimana teknologi ini mempengaruhi efisiensi, efektivitas, serta aspek etika dalam seleksi karyawan.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus eksploratif. Studi kasus dipilih untuk memungkinkan pengamatan yang mendalam terhadap implementasi AI pada organisasi tertentu. Dengan metode ini, peneliti dapat menggali pemahaman yang lebih komprehensif tentang penerapan AI dalam rekrutmen, serta menyoroti manfaat dan tantangan yang dialami oleh perusahaan dalam menggunakan teknologi ini.

### **Responden**

Responden dalam penelitian ini terdiri dari tim rekrutmen, manajer sumber daya manusia, serta kandidat yang pernah terlibat dalam proses seleksi yang menggunakan AI. Pemilihan responden dilakukan dengan teknik purposive sampling untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan. Jumlah responden sebanyak 15 orang.

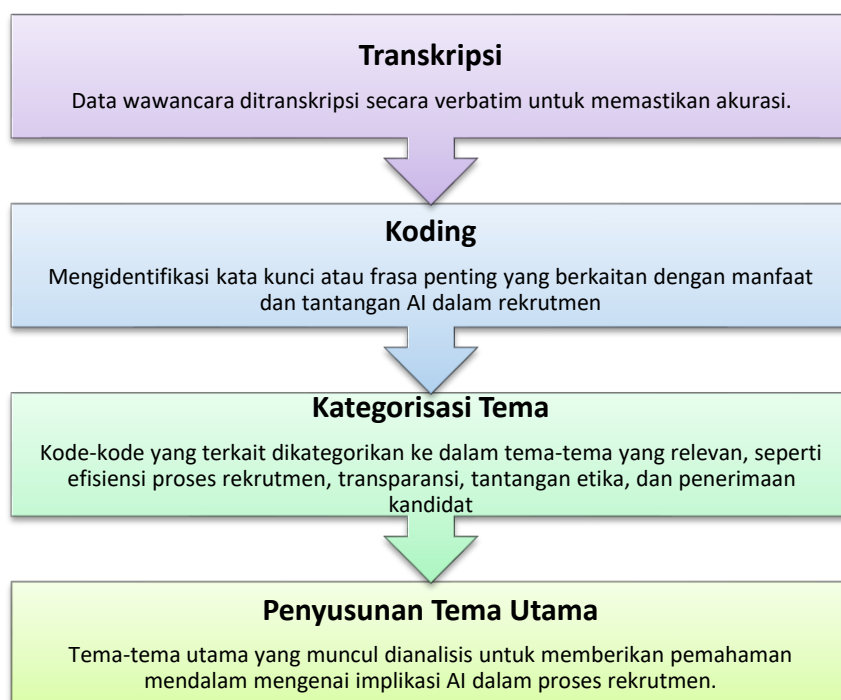
### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi topik yang lebih fleksibel, tetapi tetap dalam kerangka yang relevan dengan tujuan penelitian. Wawancara ini difokuskan pada pengalaman responden mengenai penerapan AI, dampaknya terhadap proses rekrutmen, dan persepsi mereka tentang kelebihan dan kekurangan AI dalam rekrutmen.

Teknik dokumentasi meliputi analisis data sekunder seperti laporan, artikel, dan dokumen internal perusahaan mengenai penggunaan AI dalam rekrutmen. Data sekunder ini membantu melengkapi data primer serta memberikan konteks tambahan mengenai penerapan AI di perusahaan.

### **Prosedur Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data wawancara dan dokumentasi. Tahapan analisis ini meliputi:



**Gambar 1. Prosedur Analisis Data**

## HASIL

Penelitian ini menemukan bahwa penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam rekrutmen di Industri 4.0 memiliki manfaat signifikan bagi perusahaan, terutama dalam efisiensi proses rekrutmen dan pengurangan bias manusia. Namun, ada juga tantangan yang perlu dihadapi, seperti isu privasi data, kekhawatiran terhadap transparansi algoritma, dan ketidakpastian regulasi.

### Manfaat Implementasi AI dalam Rekrutmen

Sebagai teknologi yang terus berkembang, *Artificial Intelligence* (AI) menawarkan berbagai manfaat dalam proses rekrutmen. Implementasi AI dalam rekrutmen di era Industri 4.0 memungkinkan perusahaan untuk mempercepat dan menyederhanakan berbagai tahap seleksi, serta meningkatkan akurasi dan konsistensi dalam penilaian kandidat. Menurut responden dalam penelitian ini, beberapa manfaat utama dari penerapan AI ini antara lain terkait dengan efisiensi proses rekrutmen, akurasi penyaringan, dan peningkatan pengalaman kandidat.

#### 1. Efisiensi dalam Proses Rekrutmen Responden

Penelitian dari kalangan profesional HR menilai bahwa AI memungkinkan penyaringan kandidat secara otomatis, sehingga mempercepat proses rekrutmen. Dengan AI, perusahaan dapat mengelola data kandidat dalam jumlah besar dan menganalisisnya dalam waktu singkat, mengurangi beban administratif tim rekrutmen (Davenport & Ronanki, 2018). Sebagai contoh, sistem AI dapat memproses ratusan resume dalam beberapa menit dan mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

#### 2. Penyaringan yang Lebih Akurat dan Mengurangi Bias Manusia

AI memiliki kemampuan untuk menyaring kandidat berdasarkan kualifikasi tanpa pengaruh bias subjektif yang sering kali dialami dalam proses rekrutmen tradisional. Dalam wawancara, banyak responden menyatakan bahwa AI membantu dalam menilai kandidat secara objektif, terutama ketika menggunakan teknik machine learning dan *natural language processing* (Köchling & Wehner, 2020). Hal ini sejalan dengan pendapat Binns (2018), yang menyatakan bahwa AI dapat membantu mengurangi bias manusia dalam proses rekrutmen, meskipun masih ada potensi bias yang berasal dari data yang digunakan untuk melatih algoritma.

#### 3. Peningkatan Pengalaman Kandidat

Sebagian responden juga mengungkapkan bahwa AI dapat meningkatkan pengalaman kandidat dengan menyediakan respons cepat terhadap pertanyaan dan mengotomatiskan sebagian besar

komunikasi selama proses rekrutmen. Beberapa perusahaan menggunakan chatbot berbasis AI untuk berinteraksi dengan kandidat, menjawab pertanyaan umum, serta memberikan informasi yang relevan dengan posisi yang dilamar (Wilson & Daugherty, 2018). Dengan demikian, AI memungkinkan perusahaan memberikan pengalaman yang lebih responsif dan profesional kepada kandidat.

### **Tantangan dalam Implementasi AI dalam Rekrutmen**

Meskipun penerapan Artificial Intelligence (AI) dalam rekrutmen membawa berbagai manfaat, terdapat sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Tantangan ini mencakup isu-isu yang berkaitan dengan privasi dan keamanan data, yang semakin relevan di tengah meningkatnya penggunaan teknologi dalam proses perekrutan. Selain itu, pertimbangan mengenai transparansi algoritma dan kepatuhan terhadap regulasi juga menjadi aspek penting yang harus ditangani untuk memastikan bahwa penggunaan AI dalam rekrutmen tidak menimbulkan masalah etika atau hukum.

#### **1. Privasi dan Keamanan Data Kandidat**

Penggunaan AI dalam rekrutmen melibatkan analisis data kandidat secara besar-besaran, yang sering kali memerlukan informasi pribadi. Hal ini menimbulkan kekhawatiran mengenai privasi dan keamanan data kandidat. Responden menyatakan bahwa kandidat sering kali khawatir tentang bagaimana data mereka digunakan dan disimpan oleh perusahaan (Zliobaite & Custers, 2016). Perusahaan perlu memastikan bahwa proses rekrutmen berbasis AI mematuhi regulasi yang berlaku dan melindungi data kandidat dengan baik.

#### **2. Transparansi dan Akuntabilitas Algoritma**

Meskipun AI memiliki potensi untuk mengurangi bias, beberapa responden mengkhawatirkan kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan algoritma. Beberapa algoritma AI dianggap sebagai "*black box*" karena tidak memberikan penjelasan mengenai bagaimana keputusan dibuat, yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan dari kandidat dan bahkan dari tim rekrutmen sendiri (Langer et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa AI yang mereka gunakan dalam proses rekrutmen transparan dan memberikan penjelasan yang mudah dipahami bagi pengguna akhir.

#### **3. Potensi Bias pada Data Latih**

AI hanya sebaik data yang digunakan untuk melatihnya. Jika data yang digunakan untuk melatih algoritma mengandung bias, maka hasil yang diperoleh dari algoritma juga dapat mengandung bias. Beberapa responden mengungkapkan kekhawatiran bahwa algoritma AI bisa saja mengabaikan kandidat berkualitas tinggi hanya karena data latih yang tidak mencerminkan keragaman kandidat secara adil (Cappelli, 2001). Köchling dan Wehner (2020) juga mencatat bahwa data historis yang digunakan untuk melatih AI dalam rekrutmen sering kali mengandung bias, yang berdampak pada objektivitas seleksi.

### **Rekomendasi Implementasi AI yang Etis dan Efektif dalam Rekrutmen**

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan AI secara bertanggung jawab dan transparan. Beberapa rekomendasi dari penelitian ini meliputi:

#### **1. Pengembangan Kebijakan Perlindungan Data**

Perusahaan perlu mengembangkan kebijakan perlindungan data yang ketat agar kandidat merasa aman selama proses rekrutmen. Perlindungan data ini penting untuk menjaga privasi kandidat dan mencegah penyalahgunaan informasi.

#### **2. Pengawasan dan Pemantauan Algoritma Secara Berkala**

Sistem AI harus diawasi dan diperbarui secara berkala untuk mengurangi potensi bias serta memastikan transparansi. Prosedur ini membantu meningkatkan akurasi algoritma dan membuatnya lebih adil dalam proses seleksi.

#### **3. Edukasi Kandidat dan Tim Rekrutmen tentang AI**

Perusahaan harus memberikan pemahaman kepada kandidat dan tim rekrutmen mengenai cara kerja AI dalam rekrutmen serta batasan-batasannya, sehingga kedua pihak memiliki ekspektasi yang realistis dan merasa nyaman dalam menggunakan teknologi ini.

## SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen di era Industri 4.0 memberikan berbagai manfaat, termasuk peningkatan efisiensi, akurasi penyaringan, dan peningkatan pengalaman kandidat. Responden menyatakan bahwa AI memungkinkan pengelolaan data kandidat yang lebih efektif dan membantu mengurangi bias dalam penilaian. Meskipun demikian, tantangan signifikan tetap ada, seperti isu privasi dan keamanan data, kurangnya transparansi dalam algoritma, serta ketidakpastian regulasi yang dapat mempengaruhi implementasi AI secara luas.

Keterbatasan dari penelitian ini terletak pada jumlah responden yang, sehingga hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan pengalaman atau pandangan seluruh industri. Selain itu, penelitian ini juga bergantung pada data kualitatif yang bersifat subjektif, yang dapat dipengaruhi oleh persepsi individu dan pengalaman pribadi. Di masa depan, penelitian lebih lanjut yang melibatkan lebih banyak responden dari berbagai sektor industri serta pendekatan kuantitatif dapat dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang penerapan AI dalam rekrutmen dan untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Choudhury, M., Mitra, S., & Mukherjee, A. (2020). Artificial intelligence and human resource management in industry 4.0. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 432-445.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Artificial intelligence in recruitment and selection: A review of research and the state of practice. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(2), 17-22.
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 149-159.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-120.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? IZA World of Labor.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Nilsson, N. J. (2009). *The Quest for Artificial Intelligence*. Cambridge University Press.
- Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Pearson.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 1, 304-319.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 149-159.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.

- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13, 795-848.
- Langer, M., Oster, D., & König, C. J. (2021). Rethinking high-stakes selection in the context of AI: The case of recruitment and promotion. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100755.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.
- Zliobaite, I., & Custers, B. (2016). Using sensitive personal data may be necessary for avoiding discrimination in algorithmic decision-making. *Artificial Intelligence and Law*, 24(2), 183–201.