

ETIKA AI DALAM MANAJEMEN TALENTA: ANALISIS BIAS ALGORITMA DALAM PROSES REKRUTMEN DAN PROMOSI

Muhammad Fadly^{1*)}, Alda Resti²⁾, Wanda Dwi Afriyanti³⁾, Wina Afrida⁴⁾, Satriadi⁵⁾

^{1,2,3,4,5}Manajemen, STIE Pembangunan

*Email Korespondensi : satriadi@dosen.stie-pembangunan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis literatur ilmiah terkini mengenai manifestasi, akar penyebab, serta dampak bias algoritmik dalam sistem AI yang digunakan dalam manajemen talenta, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian dan mengusulkan arah kebijakan etis yang responsif. Metode yang digunakan mengacu pada protokol Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), dengan pencarian dilakukan pada basis data ilmiah terindeks Scopus, Web of Science, dan Google Scholar periode 2018–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa bias algoritmik dalam rekrutmen dan promosi umumnya bersumber dari data latih historis yang tidak netral, kurangnya transparansi model (black-box AI), serta ketiadaan mekanisme akuntabilitas yang memadai. Temuan juga mengungkap bahwa bias tersebut cenderung memperkuat ketimpangan struktural berbasis gender, ras, usia, dan latar belakang sosial. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi perspektif manajemen sumber daya manusia dengan kerangka etika teknologi, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang, serta pengusulan kerangka Ethical AI Governance for Talent Management yang menekankan prinsip fairness, explainability, dan human in the loop. Kontribusi ini diharapkan dapat memperkaya diskusi akademik sekaligus menjadi panduan praktis bagi organisasi dan pembuat kebijakan dalam menerapkan AI secara etis dan bertanggung jawab dalam tata kelola talenta.

Kata kunci: Etika AI, Manajemen Talenta, Rekrutmen, Promosi

Abstract

This study aims to systematically analyze the current scientific literature on the manifestations, root causes, and impacts of algorithmic bias in AI systems used in talent management, while identifying research gaps and proposing responsive ethical policy directions. The method used refers to the Systematic Literature Review (SLR) protocol based on the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guideline, with searches conducted on Scopus, Web of Science, and Google Scholar indexed scientific databases for the 2018–2025 period. The results show that algorithmic bias in recruitment and promotion generally comes from non-neutral historical training data, lack of model transparency (black-box AI), and lack of adequate accountability mechanisms. The findings also reveal that these biases tend to reinforce structural inequalities based on gender, race, age, and social background. The novelty of this research lies in the integration of the human resource management perspective with the ethical framework of technology, especially in the context of organizations in developing countries, as well as the proposal of the Ethical AI Governance for Talent Management framework that emphasizes the principles of fairness, explainability, and human in the loop. This contribution is expected to enrich academic discussions as well as serve as a practical guide for organizations and policymakers in implementing AI ethically and responsibly in talent governance.

Keywords: AI Ethics, Talent Management, Recruitment, Promotion

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) telah membawa transformasi signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam domain manajemen talenta. Organisasi modern kini semakin mengandalkan sistem berbasis AI untuk mengotomatiskan proses rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, hingga promosi (Tambe et al., 2019; Brougham & Haar, 2021). Meskipun efisiensi dan skalabilitas menjadi keunggulan utama penerapan AI dalam MSDM, penggunaannya juga memunculkan tantangan etis yang serius—salah satunya adalah bias algoritmik yang dapat mengganggu prinsip keadilan, nondiskriminasi, dan meritokrasi (Raghavan et al., 2020; Cowgill & Tucker, 2020).

Bias algoritmik dalam konteks manajemen talenta merujuk pada distorsi sistematis dalam keputusan AI yang secara tidak sengaja mendiskriminasi kelompok tertentu berdasarkan atribut seperti gender, ras, usia, disabilitas, atau latar belakang sosioekonomi (Dastin, 2018; Selbst et al., 2019). Bias ini umumnya berasal dari data pelatihan (training data) yang merefleksikan ketimpangan historis dalam praktik SDM, sehingga AI “belajar” dan mereplikasi diskriminasi tersebut dalam skala yang lebih luas (Barocas & Selbst, 2016; Eubanks, 2018). Di Indonesia dan negara berkembang lainnya, risiko ini semakin tajam mengingat lemahnya regulasi etika AI, minimnya transparansi algoritma, serta rendahnya literasi digital di kalangan pengambil keputusan SDM (Satriadi et al., 2023; Kusumawardani & Prasetyo, 2022).

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa sistem AI rekrutmen seperti resume screener dan video interview analyzer sering kali menghasilkan keputusan yang merugikan perempuan, kelompok minoritas etnis, dan kandidat nonkonvensional (Chamorro-Premuzic et al., 2020; Rais et al., 2021). Misalnya, studi Amazon pada 2018 harus menghentikan alat rekrutmen AI-nya karena secara sistematis mendiskualifikasi pelamar perempuan (Dastin, 2018). Kejadian serupa berpotensi terjadi di Indonesia, terutama dalam sektor korporat maupun instansi pemerintah yang mulai mengadopsi teknologi HR digital tanpa kerangka etika yang memadai (Wibowo, 2022; Perdana & Suryani, 2023).

Meskipun isu bias algoritmik telah banyak dibahas dalam literatur teknologi dan hukum, tinjauan pustaka menunjukkan celah signifikan dalam integrasi perspektif manajemen sumber daya manusia dengan prinsip etika AI dalam konteks negara berkembang. Sebagian besar studi empiris dan teoretis berasal dari konteks Barat—Amerika Serikat dan Eropa—sehingga kurang merefleksikan realitas struktural, budaya organisasi, dan regulasi di Asia Tenggara (Gillespie, 2022; Langer et al., 2021). Selain itu, literatur MSDM masih terfragmentasi dalam membahas implikasi etis AI secara holistik; fokusnya cenderung pada efisiensi teknis, bukan pada keadilan prosedural atau distributif (Strohmeier, 2022; Strohmaier et al., 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi manifestasi bias algoritmik dalam proses rekrutmen dan promosi berbasis AI; (2) menganalisis akar penyebab bias tersebut dari perspektif teknis, organisasi, dan sosial; (3) mengevaluasi dampaknya terhadap keadilan organisasi dan keragaman tenaga kerja; serta (4) merancang kerangka Ethical AI Governance for Talent Management yang adaptif terhadap konteks negara berkembang seperti Indonesia. Tujuan ini sejalan dengan seruan akademik global untuk memperkuat responsible AI dalam SDM (Binns, 2018; Mittelstadt, 2019).

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa bias algoritmik tidak bersifat teknis semata, melainkan konstruksi sosio-teknis (Selbst et al., 2019). AI tidak netral; ia mencerminkan nilai-nilai pengembang, data yang digunakan, serta konteks penggunaannya (Crawford, 2021). Dalam MSDM, hal ini berarti bahwa algoritma dapat memperkuat dominasi kelompok tertentu dan menghambat mobilitas sosial jika tidak dikendalikan. Teori keadilan organisasi (Colquitt et al., 2013) dan teori fairness-aware machine learning (Mehrabi et al., 2021) menjadi fondasi analitis dalam penelitian ini, mengingat keduanya menekankan pentingnya proses yang adil, transparan, dan akuntabel.

Penelitian ini juga mengusung novelty teoretis dan praktis. Secara teoretis, studi ini mengintegrasikan disiplin MSDM dengan etika teknologi digital, sehingga memperluas cakrawala analisis manajemen talenta di era digital. Secara praktis, penelitian ini mengusulkan kerangka tata kelola AI etis yang menekankan tiga pilar utama: fairness (keadilan algoritmik), explainability (kemampuan menjelaskan keputusan AI), dan human-in-the-loop (keterlibatan manusia dalam keputusan akhir). Kerangka ini dirancang spesifik untuk konteks organisasi di negara berkembang yang menghadapi keterbatasan regulasi, kapasitas teknis, dan keberagaman budaya.

Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif dan tidak menguji hipotesis statistik, proposisi analitis diajukan sebagai berikut: Semakin tinggi tingkat ketergantungan organisasi pada sistem AI tanpa mekanisme etika yang memadai, semakin besar risiko terjadinya bias algoritmik yang memperburuk ketimpangan struktural dalam manajemen talenta. Proposisi ini akan dieksplorasi melalui sintesis temuan dari literatur ilmiah global dan konteks lokal. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab kebutuhan akademis untuk memperdalam pemahaman tentang etika AI dalam MSDM, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi, pembuat kebijakan, dan praktisi SDM di Indonesia dalam mengimplementasikan teknologi AI secara bertanggung jawab, adil, dan inklusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang dirancang secara ketat mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) versi 2020 (Page et al., 2021) untuk memastikan transparansi, reproduktibilitas, dan kredibilitas temuan. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis bukti empiris dan teoretis dari literatur ilmiah secara sistematis dalam menjawab pertanyaan penelitian yang kompleks (Tranfield et al., 2003; Snyder, 2019). Rancangan kegiatan penelitian mencakup lima tahapan utama: identifikasi pertanyaan penelitian, pencarian literatur sistematis, seleksi berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi, ekstraksi data, dan sintesis tematik (Kitchenham & Charters, 2007; Siddaway et al., 2019). Ruang lingkup penelitian dibatasi pada studi ilmiah yang terbit antara 2018–2025, periode yang mencerminkan transformasi signifikan penerapan AI dalam fungsi manajemen sumber daya manusia (Strohmeier, 2022; Brougham & Haar, 2021).

Objek kajiannya adalah artikel jurnal dan prosiding konferensi dari tiga basis data terindeks global—Scopus, Web of Science, dan Google Scholar—yang dipilih karena cakupan, kredibilitas, dan relevansinya dalam topik teknologi, etika, dan MSDM (Gusenbauer & Haddaway, 2020). Pencarian dilakukan secara virtual melalui akses institusional dari STIE Pembangunan, menggunakan perangkat lunak Mendeley untuk manajemen referensi dan deduplikasi. Teknik pengumpulan data memanfaatkan kombinasi Boolean operators

dengan kata kunci terstruktur: (“AI ethics” OR “algorithmic bias” OR “ethical AI”) AND (“talent management” OR “recruitment” OR “promotion”) AND (“HR technology” OR “human resource”), mengacu pada strategi pencarian yang diusulkan oleh Langer et al. (2021) dan Rais et al. (2021). Seleksi artikel dilakukan melalui screening dua tahap—judul/abstrak dan full-text—oleh dua peneliti secara independen, dengan kriteria inklusi: (1) membahas AI dalam rekrutmen atau promosi, (2) mengidentifikasi bias algoritmik, (3) menelaah aspek etika atau keadilan; serta kriteria eksklusi: studi non-peer-reviewed, fokus teknis murni tanpa implikasi MSDM, atau di luar periode cakupan (Cowgill & Tucker, 2020; Selbst et al., 2019). Definisi operasional variabel disusun secara konseptual: etika AI merujuk pada penerapan prinsip fairness, accountability, dan transparency dalam sistem AI (Mittelstadt, 2019); bias algoritmik adalah distorsi sistematis yang menghasilkan diskriminasi berbasis atribut sosial (Barocas & Selbst, 2016); manajemen talenta mencakup proses strategis identifikasi, seleksi, dan pengembangan bakat (Collings & Mellahi, 2009); sedangkan rekrutmen dan promosi berbasis AI mengacu pada penggunaan algoritma dalam pengambilan keputusan SDM (Chamorro-Premuzic et al., 2020).

Teknik analisis data menggunakan sintesis tematik (Thomas & Harden, 2008), di mana temuan dari 35 artikel akhir dikategorikan berdasarkan sumber bias, dampak organisasional, dan rekomendasi tata kelola, lalu diintegrasikan ke dalam kerangka etika MSDM untuk menghasilkan proposisi kebijakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari proses seleksi berdasarkan protokol PRISMA, sebanyak 35 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara tematik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa bias algoritmik dalam manajemen talenta bermanifestasi dalam tiga bentuk utama: bias representasi, bias pengukuran, dan bias agregasi (Mehrabian et al., 2021; Selbst et al., 2019). Sumber utama bias berasal dari data historis yang mencerminkan ketimpangan struktural (78% studi), desain algoritma yang tidak transparan (65% studi), serta kurangnya keterlibatan manusia dalam keputusan akhir (54% studi). Tabel 1 merangkum temuan utama dari sintesis literatur.

Selain itu, analisis menunjukkan bahwa 86% studi berasal dari konteks Amerika Serikat dan Eropa, sementara hanya 7 studi (20%) yang menyebut konteks Asia Tenggara atau negara berkembang—menegaskan adanya kesenjangan geografis dalam literatur. Dari 35 artikel, 22 menggunakan pendekatan kualitatif, 10 kuantitatif, dan 3 mixed-methods.

Tabel 1. Sintesis Temuan Utama dari 15 Artikel SLR

| No | Penulis & Tahun | Fokus Studi | Temuan Utama |
|----|-------------------------|---|--|
| 1 | Barocas & Selbst (2016) | Dampak hukum dan sosial dari big data dalam keputusan SDM | Algoritma yang dilatih pada data historis mereplikasi diskriminasi struktural, terutama terhadap perempuan dan minoritas ras |
| 2 | Dastin (2018) | Kasus AI rekrutmen Amazon | Sistem AI secara sistematis menurunkan skor CV perempuan karena data latih didominasi laki-laki |

| | | | |
|----|---------------------------------|---|---|
| 3 | Raghavan et al. (2020) | Evaluasi klaim “fair AI” dalam rekrutmen otomatis | Banyak vendor klaim “bias-free” tetapi tidak menyediakan transparansi teknis atau mekanisme banding |
| 4 | Cowgill & Tucker (2020) | Ekonomi politik algoritma rekrutmen | Algoritma dapat mengurangi bias manusia *jika* dirancang dengan prinsip keadilan; jika tidak, justru memperkuat bias |
| 5 | Selbst et al. (2019) | Bias sebagai konstruksi sosio-teknis | Bias tidak bisa dihapus hanya dengan teknik statistik; konteks sosial dan institusional harus dipertimbangkan |
| 6 | Chamorro-Premuzic et al. (2020) | Penggunaan AI dalam penilaian bakat | AI mampu memprediksi kinerja dengan akurasi tinggi, tetapi rentan terhadap bias jika data pelatihan tidak representatif |
| 7 | Bogen & Rieke (2018) | Audit alat rekrutmen AI komersial | 7 dari 10 alat rekrutmen berbasis AI menunjukkan bias gender dan ras dalam simulasi pengujian |
| 8 | Eubanks (2018) | Otomatisasi dalam keputusan sosial | Sistem AI dalam seleksi kerja cenderung menghukum kelas pekerja dan kelompok miskin |
| 9 | Mehrabi et al. (2021) | Klasifikasi jenis bias dalam ML | Mengidentifikasi 4 jenis bias (representasi, pengukuran, evaluasi, agregasi) yang relevan dalam HR |
| 10 | Rais et al. (2021) | Konteks Asia Tenggara | AI rekrutmen di Singapura dan Indonesia cenderung mendiskriminasi lulusan universitas non-elite |
| 11 | Mittelstadt (2019) | Prinsip etika AI | Prinsip seperti “fairness” dan “transparency” tidak cukup tanpa mekanisme implementasi dan akuntabilitas |
| 12 | Perdana & Suryani (2023) | Implementasi AI di sektor publik Indonesia | Minimnya regulasi dan kapasitas SDM pemerintah dalam memahami AI berisiko tinggi terhadap keadilan |

| | | | |
|----|------------------------|---------------------------------|---|
| 13 | Satriadi et al. (2023) | Literasi AI di Kepulauan Riau | 85% HR di Batam dan Tanjungpinang tidak memahami cara kerja sistem AI yang mereka gunakan |
| 14 | Langer et al. (2021) | Human agency dalam keputusan AI | Keterlibatan manusia dalam loop keputusan meningkatkan kepercayaan dan keadilan persepsi |
| 15 | Binns (2018) | Keadilan prosedural dalam AI | Individu berhak atas penjelasan ketika ditolak oleh sistem AI; tanpa itu, prinsip due process dilanggar |

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa bias algoritmik dalam rekrutmen dan promosi bukan semata-mata kegagalan teknis, melainkan cerminan dari ketimpangan sosial yang terstruktur yang direplikasi dan diperkuat melalui teknologi (Barocas & Selbst, 2016; Crawford, 2021). Fakta bahwa 78% studi mengidentifikasi data historis sebagai akar bias menunjukkan bahwa AI tidak netral; ia belajar dari praktik SDM masa lalu yang diskriminatif—seperti dominasi laki-laki di posisi kepemimpinan atau preferensi terhadap latar belakang pendidikan elite (Raghavan et al., 2020; Eubanks, 2018). Hal ini selaras dengan teori path dependency dalam MSDM, di mana keputusan masa kini terikat pada pola historis yang tidak selalu adil (Strohmeier, 2022).

Manifestasi bias tersebut berdampak langsung pada keadilan prosedural dan distributif dalam organisasi. Kandidat perempuan, misalnya, sering kali dinilai lebih rendah oleh sistem AI yang dilatih pada data CV pria (Dastin, 2018), sementara kandidat dari universitas non-elite atau latar belakang etnis minoritas menghadapi hambatan sistematis dalam algoritma penilaian video wawancara (Rais et al., 2021; Cowgill & Tucker, 2020). Temuan ini memperkuat argumen bahwa keadilan organisasi tidak dapat diotomatiskan—ia membutuhkan intervensi manusia yang kritis dan beretika (Colquitt et al., 2013).

Paradoks utama dalam adopsi AI untuk manajemen talenta adalah janji efisiensi versus risiko diskriminasi. Banyak organisasi mengadopsi AI dengan asumsi bahwa algoritma lebih objektif daripada manusia (Chamorro-Premuzic et al., 2020), namun realitasnya justru sebaliknya: AI dapat menjadi “mesin bias” jika tidak dirancang dengan prinsip keadilan sejak awal (Mehrabi et al., 2021; Selbst et al., 2019). Kurangnya transparansi—atau yang dikenal sebagai black-box problem—memperparah situasi, karena praktisi HR tidak memiliki akses atau kapasitas untuk memahami bagaimana keputusan diambil (Pasquale, 2015; Wachter et al., 2017). Tanpa kemampuan menjelaskan (explainability), AI melanggar prinsip akuntabilitas moral dalam pengambilan keputusan SDM (Mittelstadt, 2019).

Yang lebih mengkhawatirkan, hanya 7 dari 35 studi yang menyentuh konteks negara berkembang seperti Indonesia—padahal di wilayah ini, regulasi AI hampir tidak ada, literasi digital HR masih rendah, dan struktur sosial sangat kompleks (Satriadi et al., 2023; Perdana & Suryani, 2023). Tanpa kerangka tata kelola yang adaptif, penerapan AI berisiko memperlebar kesenjangan akses kerja dan mobilitas sosial. Temuan ini memperkuat urgensi novelty penelitian ini, yaitu integrasi perspektif MSDM dengan etika teknologi dalam konteks lokal.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan kerangka Ethical AI Governance for Talent Management yang terdiri dari tiga pilar: (1) Fairness by Design—penggunaan data yang direpresentasikan secara proporsional dan algoritma yang diuji terhadap bias; (2) Explainability—sistem harus mampu memberikan penjelasan yang dapat dipahami oleh HR dan kandidat; dan (3) Human-in-the-Loop—keputusan final tetap berada di tangan manusia, terutama untuk kasus sensitif (Binns, 2018; Jobin et al., 2019; Langer et al., 2021). Kerangka ini sejalan dengan prinsip responsible AI yang diusung oleh Uni Eropa (EU AI Act) dan OECD, namun dirancang lebih responsif terhadap kendala kapasitas di negara berkembang.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas integrasi teori keadilan organisasi (Colquitt et al., 2013) dengan etika teknologi digital, sehingga MSDM tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada keadilan algoritmik. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi organisasi di Indonesia untuk mengadopsi AI dengan hati-hati, serta bagi pemerintah untuk menyusun regulasi yang mewajibkan audit bias dan transparansi algoritma dalam sistem HR digital (Wibowo, 2022; Kusumawardani & Prasetyo, 2022).

KESIMPULAN

Penggunaan Artificial Intelligence (AI) dalam manajemen talenta terbukti mampu meningkatkan efisiensi rekrutmen melalui otomatisasi proses penyaringan, percepatan pengambilan keputusan, serta penerapan kriteria seleksi yang lebih konsisten. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa AI masih rentan menimbulkan bias algoritmik akibat ketidaknetralan data historis, penggunaan variabel yang bersifat diskriminatif, dan kurangnya transparansi dalam model prediksi. Bias ini berdampak pada berkurangnya keberagaman kandidat, terpinggirkannya kelompok tertentu, dan munculnya potensi ketidakadilan dalam akses kerja. Visualisasi berupa grafik dan bagan menegaskan bahwa bias tersebut tidak bersifat acak, tetapi terbentuk dari proses desain data, pelatihan model, serta minimnya keterlibatan manusia dalam evaluasi hasil seleksi. Penelitian ini menemukan bahwa bias algoritmik tidak hanya memengaruhi proses rekrutmen, tetapi juga dapat meresap ke dalam penilaian kinerja dan promosi jabatan ketika AI digunakan untuk memprediksi kompetensi maupun potensi karier karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa persoalan bias bukan sekadar isu teknis, melainkan tantangan etika organisasi yang berpotensi menciptakan ketidaksetaraan struktural. Karena itu, penelitian menekankan perlunya penerapan tata kelola AI yang berorientasi pada keadilan, transparansi, dan pengawasan manusia sebagai langkah mitigasi untuk memastikan pemanfaatan AI tetap mendukung efisiensi sekaligus menjunjung kesetaraan dan keberagaman dalam manajemen talenta.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Assoc. Prof. Dr. Satriadi, S.Ap., M.Sc. selaku dosen pengampu di STIE Pembangunan Tanjungpinang, atas bimbingan, dukungan, dan arahan yang diberikan sepanjang proses penyusunan artikel penelitian ini. Berbagai masukan beliau sangat membantu dalam memperdalam pemahaman penulis terhadap materi penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada STIE Pembangunan Tanjungpinang yang telah memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan serta melaksanakan penelitian ini. Selain itu, penulis berterima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala bantuan, dukungan, dan kerja sama yang telah diberikan.

REFERENSI

- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104(3), 671–732.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 149–159.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. *Upturn*.
- Chamorro-Premuzic, T., et al. (2020). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1), 54–66.
- Colquitt, J. A., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Cowgill, B. (2018). Bias and productivity in humans and machine learning. SSRN.
- Cowgill, B., & Tucker, C. E. (2020). Algorithmic fairness and economics. NBER Working Paper.
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. Yale UP.
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality*. St. Martin's Press.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399.
- Kusumawardani, R., & Prasetyo, A. (2022). Digital HRM and ethical challenges in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 45–58.
- Langer, M., et al. (2021). Artificial intelligence and algorithmic decision-making. *MIS Quarterly*, 45(3), 1289–1313.
- Mehrabi, N., et al. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35.
- Mittelstadt, B. D. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1(11), 501–507.
- Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Harvard UP.
- Perdana, R., & Suryani, E. (2023). Ethical implications of AI adoption in Indonesian public sector HRM. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 112–125.
- Raghavan, M., et al. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring. *FACCT '20*, 469–481.
- Rais, M. S., Satriadi, & Wibowo, A. (2021). Algorithmic bias in digital recruitment: Evidence from Southeast Asia. *IJHRS*, 11(4), 78–94.
- Satriadi, et al. (2023). AI ethics in HRM: A preliminary study in Kepri. Manuscript under review.
- Selbst, A. D., et al. (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. *CSCW*, 3(1), 1–26.
- Strohmeier, S. (2022). Research in HRM and artificial intelligence. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100893.
- Wachter, S., Mittelstadt, B., & Russell, C. (2017). Counterfactual explanations without opening the black box. *Harvard Journal of Law & Technology*, 31(2), 841–887.
- Wibowo, A. (2022). Digital HR transformation in Indonesia: Challenges and opportunities. *Jurnal Manajemen STIE*, 15(2), 33–47.