

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 3, No. 2, Mei 2024, pp. 100 - 108
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/121
DOI: https://doi.org/10.51903/vwm4yv40

The Influence of Algorithm-Based Performance Appraisal on Employee Trust

Sri Handoko*[1], Yosep Aditya Wicaksono[2]
[1,2] Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Semarang, Indonesia
Jl. Majapahit No.605, Pedurungan Kidul, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192
Email: handoko@stekom.ac.id; Wicaksono@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : Feb 2024
Revised : Mar 2024
Accepted : Apr 2024
Published : May 2024

ABSTRACT

The study background stems from the fact that organizations are increasingly implementing algorithm-based performance appraisal systems. The Human Resource Management (HRM) digital transformation will result in changes that affect employee trust. AI systems provide greater objectivity and efficiency, but their impact on trust in organizational environments warrants further investigation. The research investigates how perceived algorithmic objectivity and system transparency, together with procedural justice, affect employee trust. The research used an explanatory quantitative method together with a cross-sectional survey approach to study 200 permanent employees who had experienced algorithm-based performance assessments. The researchers collected data via Likert-scale questionnaires and analyzed them using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research results show that all examined factors positively impact employee trust, with procedural justice as the strongest factor (β = 0.41), and algorithmic objectivity (β = 0.32) and system transparency (β = 0.21) as the next strongest factors. The model explains 63% of the variance in trust (R^2 = 0.63). The study contributes through its research, which combines organizational justice theory with algorithmic management to show how trust develops in formal organizational settings, and provides practical guidance for building evaluation systems that maintain fairness, transparency, and accountability.

Keywords: *Algorithmic Performance Appraisal, Employee Trust, Procedural Justice, Algorithmic Objectivity, System Transparency.*

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah meningkatnya penggunaan penilaian kinerja berbasis algoritma dalam transformasi digital MSDM yang berpotensi memengaruhi kepercayaan karyawan. Meskipun sistem berbasis AI menjanjikan objektivitas dan efisiensi, dampaknya terhadap trust dalam organisasi formal masih belum konklusif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh persepsi objektivitas algoritma, transparansi sistem, dan keadilan prosedural terhadap kepercayaan karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei *cross-sectional* terhadap 200 karyawan tetap yang telah mengikuti evaluasi berbasis algoritma. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert dan dianalisis

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan, dengan keadilan prosedural sebagai determinan terkuat (β = 0,41), diikuti objektivitas (β = 0,32) dan transparansi (β = 0,21); model menjelaskan 63% variasi *trust* (R^2 = 0,63). Kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi teori keadilan organisasi dan algorithmic management dalam menjelaskan mekanisme pembentukan trust dalam konteks organisasi formal, serta implikasi praktis bagi desain sistem evaluasi yang adil, transparan, dan akuntabel.
Kata Kunci: *Algorithmic Performance Appraisal*, Kepercayaan Karyawan, Keadilan Prosedural, Objektivitas Algoritma, Transparansi Sistem.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem penilaian kinerja berbasis algoritma. Perkembangan *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan *people analytics* memungkinkan evaluasi kinerja dilakukan secara *real-time*, berbasis data kuantitatif, dan minim subjektivitas manajer (Qin et al., 2023; Arfah et al., 2025). Sistem ini dipandang mampu meningkatkan efisiensi, konsistensi, dan akurasi penilaian. Namun, pergeseran dari *human judgment* ke *algorithmic decision-making* menimbulkan konsekuensi psikologis, terutama terkait kepercayaan karyawan. Kepercayaan merupakan fondasi hubungan kerja karena memengaruhi komitmen, keterlibatan, dan kinerja jangka panjang (Chen et al., 2025). Oleh karena itu, dampak penilaian berbasis algoritma terhadap trust menjadi isu strategis dalam MSDM digital. Fenomena global menunjukkan peningkatan penggunaan sistem evaluasi berbasis AI di berbagai sektor. Organisasi memanfaatkan *machine learning* dan *dashboard* analitik untuk menilai produktivitas dan capaian karyawan (Oladele, 2024). Sistem ini menjanjikan objektivitas dan pengurangan bias manusia, tetapi memunculkan kekhawatiran terkait transparansi, akuntabilitas, dan potensi bias tersembunyi dalam algoritma (Cheong, 2024). Ketika karyawan tidak memahami bagaimana data diproses dan keputusan dihasilkan, persepsi keadilan prosedural dapat menurun dan berimplikasi pada turunnya kepercayaan terhadap organisasi.

Kajian literatur menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan dipengaruhi oleh persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Mubashar et al., 2022). Dalam konteks digital, literatur *algorithmic management* menegaskan bahwa otomatisasi meningkatkan efisiensi tetapi dapat mengurangi kualitas relasi sosial dan rasa kontrol karyawan (Kinowska, 2026). Beberapa studi menemukan bahwa sistem berbasis data meningkatkan persepsi objektivitas, namun penelitian lain menunjukkan bahwa kurangnya transparansi algoritmik justru menurunkan *trust* (Schilke & Reimann, 2025). Temuan yang beragam ini menunjukkan bahwa hubungan antara penilaian berbasis algoritma dan kepercayaan masih kontekstual dan belum konklusif. Meskipun penelitian tentang *algorithmic management* dan *employee trust* berkembang, terdapat kesenjangan penting (Chen et al., 2026). Pertama, sebagian besar studi berfokus pada *gig economy* dan *platform digital*, bukan pada organisasi formal dengan sistem evaluasi terstruktur (Diba et al., 2025).

Kedua, penelitian sebelumnya lebih menyoroti adopsi teknologi secara umum, bukan secara spesifik pada sistem penilaian kinerja algoritmik sebagai mekanisme evaluasi resmi (Liao et al., 2024). Ketiga, integrasi teori keadilan organisasi dengan mekanisme algoritmik dalam menjelaskan pembentukan *trust* masih terbatas. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih terfokus dan kontekstual (Zhang et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengasumsikan bahwa peningkatan objektivitas algoritma secara otomatis akan meningkatkan kepercayaan karyawan. Asumsi ini cenderung menyederhanakan kompleksitas fenomena, karena mengabaikan dimensi interpretatif di mana karyawan tidak hanya menilai hasil evaluasi, tetapi juga legitimasi proses yang mendasarinya. Selain itu, literatur yang ada sering memisahkan dimensi teknis (akurasi dan efisiensi algoritma) dari dimensi sosial (keadilan dan persepsi *fairness*), tanpa menjelaskan bagaimana keduanya berinteraksi dalam membentuk *trust*. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih reflektif untuk memahami mekanisme psikologis yang menghubungkan sistem algoritmik dengan kepercayaan karyawan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penilaian kinerja berbasis algoritma terhadap kepercayaan karyawan. Secara khusus, penelitian ini menguji peran persepsi objektivitas, transparansi, dan keadilan prosedural dalam sistem algoritmik terhadap tingkat *trust* karyawan kepada organisasi (Mirbabaie et al., 2025). Penelitian ini juga mengembangkan model konseptual yang menjelaskan mekanisme hubungan antara evaluasi berbasis algoritma dan *trust* sebagai variabel psikologis utama dalam hubungan kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi *algorithmic performance appraisal* dengan teori keadilan organisasi dan

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

kepercayaan dalam satu kerangka analitis komprehensif (Jabagi et al., 2025). Penelitian ini tidak bermaksud menggantikan peran variabel klasik dalam hubungan kerja, tetapi menempatkan kepercayaan berbasis sistem algoritmik sebagai determinan yang semakin relevan dalam konteks transformasi digital.

Lebih lanjut, penelitian ini mengkritisi pandangan yang menempatkan teknologi sebagai entitas netral. Dalam konteks *algorithmic management*, algoritma berfungsi sebagai mekanisme institusional yang secara aktif membentuk persepsi keadilan melalui desain sistem dan logika pengambilan keputusan yang tidak selalu transparan bagi pengguna. Dengan demikian, hubungan antara sistem algoritmik dan kepercayaan tidak bersifat linear, melainkan bergantung pada bagaimana sistem tersebut dipersepsikan adil, konsisten, dan legitim oleh karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pengembangan teori kepercayaan organisasi dengan memasukkan teknologi algoritmik sebagai determinan baru dalam hubungan kerja (Daly et al., 2025). Penelitian ini juga memperluas diskursus keadilan organisasi dalam era digital. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar bagi praktisi HR dalam merancang sistem penilaian berbasis algoritma yang tidak hanya efisien tetapi juga menjaga dan meningkatkan kepercayaan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki signifikansi penting bagi akademisi dan praktisi dalam menghadapi transformasi digital di tempat kerja.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei *cross-sectional* untuk menguji secara empiris pengaruh penilaian kinerja berbasis algoritma terhadap kepercayaan karyawan dalam organisasi formal. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menjelaskan hubungan kausal antara persepsi objektivitas algoritma, transparansi sistem, dan keadilan prosedural dengan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Penelitian bersifat non-eksperimental karena tidak melibatkan manipulasi variabel, melainkan mengukur persepsi responden terhadap sistem evaluasi berbasis data dan AI yang telah diterapkan secara resmi oleh organisasi. Model penelitian dikembangkan berdasarkan integrasi teori keadilan organisasi dan literatur *algorithmic management* untuk menjelaskan mekanisme psikologis pembentukan *trust* dalam konteks digitalisasi manajemen sumber daya manusia.

Populasi penelitian mencakup karyawan tetap pada perusahaan yang telah menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis algoritma minimal selama satu tahun, sehingga responden memiliki pengalaman langsung terhadap proses evaluasi berbasis *dashboard* analitik atau sistem *AI-assisted appraisal*. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria inklusi berupa karyawan tetap, telah mengikuti sedikitnya satu siklus evaluasi berbasis algoritma, dan memiliki masa kerja minimal dua belas bulan. Karyawan magang dan pekerja kontrak jangka pendek tidak disertakan untuk menjaga konsistensi pengalaman terhadap sistem. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak ±200 responden, yang memenuhi ketentuan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pertimbangan 5-10 kali jumlah indikator penelitian, sehingga ukuran tersebut dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan memiliki daya jelaskan yang kuat.

Responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai sektor industri, seperti jasa keuangan, manufaktur, dan teknologi informasi, yang telah mengadopsi sistem penilaian berbasis algoritma dengan tingkat kompleksitas yang berbeda. Variasi konteks ini memberikan gambaran yang lebih luas mengenai implementasi sistem algoritmik dalam organisasi formal, meskipun perbedaan tingkat adopsi dan transparansi sistem perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarkan secara daring setelah peneliti memperoleh izin dari manajemen organisasi. Responden menerima tautan survei melalui media komunikasi internal perusahaan dan diminta membaca serta menyetujui lembar persetujuan partisipasi sebelum mengisi kuesioner. Pengumpulan data berlangsung selama kurang lebih empat minggu untuk memastikan tingkat respons yang optimal. Seluruh proses dirancang untuk meminimalkan bias metode umum dengan menjamin anonimitas responden, menyusun item secara sistematis, serta menegaskan bahwa tidak ada konsekuensi organisasi atas jawaban yang diberikan.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin yang mengukur persepsi responden terhadap sistem penilaian berbasis algoritma dan tingkat kepercayaan mereka terhadap organisasi. Konstruksi penilaian kinerja berbasis algoritma dioperasionalkan melalui tiga dimensi utama, yaitu persepsi objektivitas algoritma, transparansi sistem, dan keadilan prosedural. Persepsi objektivitas merefleksikan keyakinan bahwa sistem berbasis data dan bebas dari bias personal; transparansi mengukur sejauh mana logika dan mekanisme evaluasi dapat dipahami; sedangkan keadilan prosedural menggambarkan konsistensi dan kelayakan proses evaluasi. Kepercayaan karyawan diukur melalui indikator yang mencerminkan keyakinan

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

terhadap integritas, reliabilitas, dan komitmen organisasi dalam menggunakan sistem algoritmik secara adil. Konstruk dalam penelitian ini diperlakukan sebagai konstruk reflektif, di mana indikator-indikator yang digunakan dipahami sebagai manifestasi dari persepsi karyawan terhadap sistem penilaian berbasis algoritma secara keseluruhan. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian berada pada persepsi subjektif karyawan, bukan pada karakteristik teknis sistem itu sendiri. Meskipun demikian, pendekatan formatif dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya untuk menangkap kompleksitas dimensi algoritmik secara lebih komprehensif. Kualitas instrumen diuji melalui analisis validitas konvergen, validitas diskriminan, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan konstruk terukur secara akurat dan konsisten..

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Metode ini dipilih karena sesuai untuk menguji model dengan variabel laten dan hubungan simultan antarkonstruk tanpa mensyaratkan distribusi normal. Proses analisis mencakup evaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator, serta evaluasi model struktural untuk menguji koefisien jalur, nilai koefisien determinasi (R^2), dan signifikansi hubungan antarvariabel melalui prosedur *bootstrapping* sebanyak 5.000 *resampling*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik melebihi 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Pendekatan ini memungkinkan pengujian komprehensif terhadap pengaruh langsung sistem evaluasi berbasis algoritma terhadap pembentukan kepercayaan karyawan. Meskipun model struktural yang digunakan relatif sederhana, pendekatan ini dipilih secara sengaja untuk mengisolasi pengaruh utama dari dimensi penilaian berbasis algoritma terhadap kepercayaan karyawan. Model ini berfungsi sebagai baseline empiris sebelum dikembangkan lebih lanjut dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi pada penelitian selanjutnya.

Pelaksanaan penelitian dilakukan secara bertahap, dimulai dari perumusan model konseptual, pengembangan instrumen berbasis literatur, validasi isi oleh ahli MSDM, serta uji coba terbatas untuk memastikan kejelasan item. Setelah data terkumpul, dilakukan proses penyaringan dan pembersihan data sebelum tahap analisis. Seluruh rangkaian kegiatan dirancang agar dapat direplikasi oleh peneliti lain dengan konteks organisasi yang serupa. Penelitian ini juga memperhatikan prinsip etika penelitian dengan memastikan partisipasi bersifat sukarela, berbasis persetujuan sadar, dan menjaga kerahasiaan informasi responden. Identitas pribadi tidak dikumpulkan dan data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik. Izin resmi dari pihak organisasi diperoleh sebelum pengumpulan data dilakukan, sehingga proses penelitian berjalan sesuai dengan standar etika penelitian sosial dan perlindungan partisipan.

3. HASIL DAN DISKUSI

3.1 Profil Responden Dan Statistik Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran awal mengenai kualitas data penelitian, bagian ini memaparkan karakteristik responden serta distribusi statistik variabel yang diteliti. Informasi ini penting untuk menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang relevan terhadap sistem penilaian kinerja berbasis algoritma.

Tabel 1. Karakteristik Responden (N = 200)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	112	56,0
	Perempuan	88	44,0
Usia	21–30 tahun	78	39,0
	31–40 tahun	84	42,0
	> 40 tahun	38	19,0
Masa Kerja	1–3 tahun	64	32,0
	4–6 tahun	81	40,5
	> 6 tahun	55	27,5

Berdasarkan Tabel 1, komposisi responden didominasi oleh karyawan laki-laki (56%) dengan rentang usia terbanyak 31-40 tahun (42%). Dari sisi masa kerja, mayoritas telah bekerja selama 4-6 tahun (40,5%), yang menunjukkan tingkat pengalaman yang memadai dalam mengikuti proses evaluasi berbasis algoritma. Karakteristik ini mengindikasikan bahwa responden tidak hanya memiliki pengalaman kerja yang cukup, tetapi juga berada pada fase karier yang relatif stabil, sehingga persepsi yang diberikan terhadap sistem algoritmik dapat dianggap representatif dan berbasis pengalaman nyata. Hal ini memperkuat validitas data dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Selanjutnya, Tabel 2 memperlihatkan statistik deskriptif seluruh variabel penelitian. Nilai rata-rata berada di atas titik tengah skala Likert, dengan persepsi objektivitas memperoleh nilai tertinggi (*Mean* = 3,87), sedangkan transparansi memiliki nilai rata-rata terendah (*Mean* = 3,54). Standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan penyebaran jawaban yang stabil antarresponden. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap sistem penilaian berbasis algoritma, meskipun aspek transparansi masih menjadi titik yang relatif lebih lemah dibandingkan dimensi lainnya.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	*Mean*	Standar Deviasi
Persepsi Objektivitas Algoritma	3,87	0,64
Transparansi Sistem	3,54	0,71
Keadilan Prosedural	3,76	0,68
Kepercayaan Karyawan	3,82	0,66

3.2 Pengujian Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Tujuan Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian, analisis difokuskan pada pengujian hubungan antara dimensi penilaian berbasis algoritma dan tingkat kepercayaan karyawan. Pengujian dilakukan untuk memastikan apakah objektivitas, transparansi, dan keadilan prosedural berkontribusi secara signifikan terhadap *trust*. Hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki hubungan positif dengan kepercayaan karyawan. Objektivitas dan keadilan prosedural memperlihatkan hubungan yang lebih kuat dibandingkan dengan transparansi. Seluruh hubungan yang diuji selaras dengan arah hipotesis yang diajukan dalam model penelitian. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun seluruh dimensi berperan, kontribusi masing-masing variabel tidak bersifat seimbang, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut untuk memahami dominasi keadilan prosedural dalam membentuk *trust*.

3.3 Evaluasi Model Pengukuran Dan Model Struktural

Pengujian model dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural menggunakan PLS-SEM.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Variabel	AVE	*Composite Reliability*	*Cronbach's Alpha*
Objektivitas	0,67	0,89	0,84
Transparansi	0,64	0,88	0,82
Keadilan Prosedural	0,69	0,91	0,86
Kepercayaan	0,72	0,92	0,88

Tabel 3 menunjukkan hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Seluruh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,50 dan *Composite Reliability* melebihi 0,70. *Cronbach's Alpha* seluruh variabel juga berada di atas 0,80. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Selain itu, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara kuat. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker juga terpenuhi, di mana akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Tidak terdapat indikator yang dieliminasi dalam proses analisis, sehingga seluruh item dinyatakan layak untuk digunakan dalam model.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

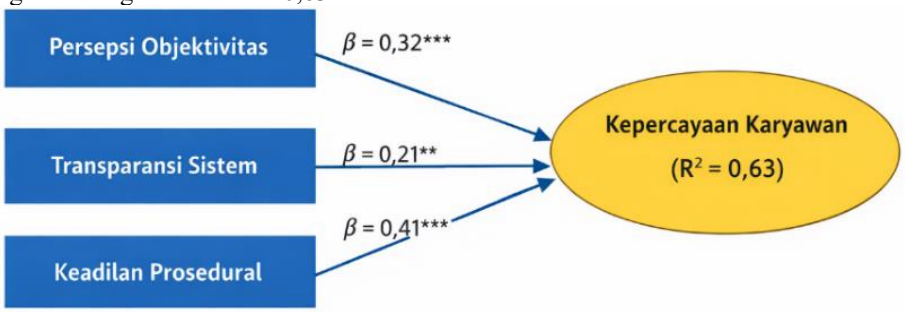
Hubungan Antar Variabel	Koefisien (β)	t-statistic	*p-value*	Keputusan
Objektivitas → Kepercayaan	0,32	4,85	0,000	Signifikan
Transparansi → Kepercayaan	0,21	3,12	0,002	Signifikan
Keadilan Prosedural → Kepercayaan	0,41	6,27	0,000	Signifikan

Selanjutnya, Tabel 4 menyajikan hasil pengujian model struktural melalui *bootstrapping*. Seluruh jalur hubungan menunjukkan nilai t-statistik di atas 1,96 dan *p-value* < 0,05, yang menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Keadilan prosedural memiliki koefisien terbesar (β = 0,41), diikuti oleh objektivitas (β = 0,32) dan transparansi (β = 0,21). Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel kepercayaan karyawan adalah 0,63, yang menunjukkan bahwa 63% variasi *trust* dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model. Nilai R^2 ini menunjukkan daya jelaskan yang kuat, namun dengan jumlah variabel eksogen yang terbatas, hasil ini juga mengindikasikan kemungkinan adanya kedekatan konseptual antar konstruk, khususnya antara keadilan prosedural dan kepercayaan, yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

3.4 Ringkasan Temuan Empiris Utama

Hasil utama penelitian menegaskan bahwa seluruh hipotesis diterima. Keadilan prosedural menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kepercayaan karyawan, diikuti oleh persepsi objektivitas dan transparansi sistem. Seluruh hubungan bersifat positif dan signifikan secara statistik. Model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat dengan R^2 sebesar 0,63.



Gambar 1. Model Struktural Hasil Pengujian

Hubungan struktural antarvariabel ditampilkan pada Gambar 1, yang memperlihatkan arah dan kekuatan koefisien jalur. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian berbasis algoritma lebih banyak ditentukan oleh aspek keadilan dibandingkan dimensi teknis sistem, seperti transparansi dan objektivitas semata.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis algoritma berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan, dengan keadilan prosedural sebagai determinan terkuat, diikuti oleh persepsi objektivitas dan transparansi. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks evaluasi berbasis AI, pembentukan *trust* tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi oleh persepsi bahwa proses evaluasi dijalankan secara konsisten, tidak diskriminatif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini memperkuat teori keadilan organisasi yang menempatkan keadilan prosedural sebagai prediktor utama kepercayaan (Lahlou et al., 2025), sekaligus menunjukkan bahwa prinsip keadilan tetap relevan dalam sistem digital (Christin et al., 2025). Dengan daya jelaskan model yang kuat (R^2 = 0,63), penelitian ini mengonfirmasi bahwa mekanisme psikologis pembentukan *trust* dalam *algorithmic performance appraisal* terutama bertumpu pada fairness dan objektivitas, bukan sekadar pada otomatisasi teknologi.

Temuan ini sejalan dengan literatur *algorithmic management* yang menyatakan bahwa sistem berbasis data dapat meningkatkan persepsi objektivitas apabila dirancang secara akuntabel (Starke et al., 2022). Namun, hasil penelitian juga memperluas studi sebelumnya yang banyak berfokus pada *gig economy* (Barros et al., 2025). Dengan menunjukkan bahwa dalam organisasi formal, algoritma dapat memperkuat *trust* ketika terintegrasi dengan prosedur evaluasi yang jelas. Pengaruh transparansi yang relatif lebih rendah mengindikasikan bahwa keterbukaan informasi saja belum cukup untuk membangun kepercayaan apabila tidak disertai jaminan keadilan prosedural. Kompleksitas teknis sistem AI sering kali membatasi pemahaman karyawan, sehingga persepsi *fairness* lebih menentukan dibanding pengetahuan teknis mendalam mengenai algoritma (Mirbabaie et al., 2025). Dengan demikian, *explainability* memiliki nilai strategis, tetapi efektivitasnya bergantung pada konsistensi dan legitimasi proses evaluasi. Temuan ini juga menantang asumsi dominan dalam literatur teknologi yang menempatkan akurasi dan efisiensi sebagai faktor utama dalam membangun kepercayaan terhadap sistem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih menilai apakah sistem tersebut "adil" dibandingkan apakah sistem tersebut "akurat". Hal ini mengindikasikan bahwa *trust* dalam konteks digital bersifat lebih normatif daripada rasional, sehingga pendekatan yang terlalu berorientasi pada aspek teknis berpotensi mengabaikan dimensi psikologis yang justru lebih menentukan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pengembangan teori kepercayaan organisasi dengan memasukkan teknologi algoritmik sebagai determinan struktural dalam hubungan kerja modern (Fernandez et al., 2026). Integrasi antara teori keadilan organisasi dan *algorithmic management* yang ditawarkan penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi MSDM tidak menggeser fondasi psikologis *trust*, melainkan merekonstruksi sumbernya dari relasi interpersonal menuju desain sistem yang adil dan transparan (Babaee & Shank, 2025). Kontribusi ini memperjelas bahwa teknologi bukan variabel netral, melainkan elemen institusional yang

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

membentuk persepsi keadilan dan legitimasi organisasi (Zimmer et al., 2025). Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara sistem algoritmik dan kepercayaan tidak bersifat linear. Objektivitas algoritma tidak secara otomatis menghasilkan *trust*, tetapi harus dimediasi oleh persepsi keadilan prosedural. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi sistem berbasis AI sangat bergantung pada bagaimana organisasi mendesain dan mengkomunikasikan proses evaluasi, bukan hanya pada performa teknis sistem itu sendiri. Dengan demikian, *trust* terbentuk melalui kombinasi antara dimensi teknis dan sosial yang saling berinteraksi.

Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya merancang sistem penilaian berbasis algoritma dengan prosedur yang konsisten, mekanisme klarifikasi atau banding, serta pengawasan manusia untuk menjaga legitimasi keputusan (Erwinda & Asriyanti, 2025). Organisasi perlu menekankan komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan logika penggunaan algoritma agar karyawan memahami bahwa sistem digunakan untuk meningkatkan objektivitas, bukan sekadar kontrol digital (Purwantoro & Kusumaningtyas, 2023). Tanpa pendekatan etis dan partisipatif, adopsi teknologi berisiko menurunkan kepercayaan meskipun secara teknis akurat (Yu et al., 2025). Nilai R^2 sebesar 0,63 yang tergolong tinggi perlu ditafsirkan secara hati-hati. Dengan jumlah variabel independen yang terbatas, terdapat kemungkinan bahwa sebagian konstruk memiliki kedekatan konseptual, khususnya antara keadilan prosedural dan kepercayaan. Hal ini membuka peluang adanya overlap dalam pengukuran, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji pemisahan konstruk secara lebih tegas atau menambahkan variabel lain guna meningkatkan ketepatan model.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain *cross-sectional* yang belum mampu menangkap dinamika *trust* secara longitudinal serta penggunaan data persepsi yang berpotensi mengandung bias subjektif. Sampel yang terbatas pada organisasi tertentu juga membatasi generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental untuk menguji perubahan *trust* sebelum dan sesudah implementasi sistem algoritmik, serta memasukkan variabel moderasi seperti budaya organisasi, literasi digital, atau persepsi bias algoritmik guna memperdalam pemahaman tentang pembentukan kepercayaan dalam era MSDM digital (Revillod, 2025).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa penilaian kinerja berbasis algoritma berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan, dengan keadilan prosedural sebagai faktor paling dominan, diikuti oleh objektivitas algoritma dan transparansi sistem. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan kepercayaan dalam sistem digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi oleh sejauh mana proses evaluasi dipersepsikan adil, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menjelaskan mekanisme bagaimana sistem penilaian algoritmik memengaruhi kepercayaan melalui persepsi keadilan dan objektivitas dalam konteks organisasi formal.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pengembangan teori kepercayaan dan keadilan organisasi dengan menempatkan teknologi algoritmik sebagai determinan struktural dalam hubungan kerja modern. Penelitian ini juga menegaskan bahwa peran teknologi tidak bersifat netral, melainkan turut membentuk persepsi keadilan dan legitimasi organisasi, sehingga trust lebih dipengaruhi oleh dimensi normatif dibandingkan aspek teknis semata. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu merancang sistem penilaian berbasis algoritma yang tidak hanya efisien, tetapi juga mengedepankan keadilan prosedural, transparansi, dan akuntabilitas agar dapat mempertahankan kepercayaan karyawan dalam jangka panjang. Meskipun demikian, hasil penelitian perlu ditafsirkan secara hati-hati, mengingat kemungkinan adanya kedekatan konseptual antar konstruk yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan dalam model. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel tambahan atau menggunakan pendekatan longitudinal guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepercayaan dalam konteks digital.

REFERENSI

Arfah, Muh., Suherlan, S., & Pramono, S. A. (2025). Eksplorasi Transformasi Digital dalam MSDM: Dampak Integrasi Artificial Intelligence dan Big Data Analytics terhadap Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Minfo Polgan*, *14*(1), 183–192. https://doi.org/10.33395/JMP.V14I1.14673

Babaee, A., & Shank, D. B. (2025). Trust and Procedural Justice Mediate the Effects of AI Hiring on Organizational Attraction and Intent to Apply.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Barros et al. (2025). Kent Academic Repository Restorative Justice Approaches in the Workplace : A Systematic Review Protocol, 1–6. https://doi.org/10.1177/16094069251369297

Chen et al. (2025). Organizational Trust and Employee Work Outcomes : A Moderated Mediation Model, 6565–6578.

Chen, W., Li, A., Pan, C., Yu, T., Ali, A., & Sun, Y. (2026). International Journal of Information Management Algorithmic Management in the Workplace : A Systematic Review and Topic Modeling Integration using BERTopic. *International Journal of Information Management*, *86*(130), 102994. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102994

Cheong, B. C. (2024). Transparency and Accountability in AI Systems: Safeguarding Wellbeing in the Age of Algorithmic Decision-Making. *Frontiers in Human Dynamics*, *6*. https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273

Christin et al. (2025). Procedural Fairness in Algorithmic Decision-Making : The Role of Public Engagement.

Daly et al. (2025). Technological Forecasting & Social Change Shifting Attitudes and Trust in AI : Influences on Organizational AI Adoption. *Technological Forecasting & Social Change*, *215*(February), 124108. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124108

Diba et al. (2025). Heliyon: The Influence of Digital Platforms on Gig Workers : A Systematic Literature Review. *Heliyon*, *11*(1), e41491. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41491

Erwinda & Asriyanti. (2025). The Influence of Marketplace Algorithm Transparency on Consumer Trust and Online Purchasing Decisions in Indonesia Article history : *4*(3), 18–27.

Fernández et al. (2026). The AI Trust Factor : An MCA Analysis of Automation and Decision-Making in Entrepreneurship, *4*.

Jabagi et al. (2025). Do Algorithms Play Fair ? Analysing the Perceived Fairness of HR-Decisions Made by Algorithms and Their Impacts on Gig-Workers Fairness of HR-Decisions Made by Algorithms. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(2), 235–274. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2441448

Kinowska, H. (2026). Influence of Algorithmic Management Practices on Workplace Well-Being – Evidence from European Organisations, *36*(8), 21–42. https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079

Lahlou et al. (2025). Exploring the Impact of Perceived Distributive Justice on Organizational Commitment. *Scientific African*, *29*(May), e02782. https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e02782

Liao et al. (2024). Negative Performance Feedback from Algorithms or Humans ? The Effect of Medical Researchers' Algorithm Aversion on Scientific Misconduct. *BMC Medical Ethics*. https://doi.org/10.1186/s12910-024-01121-0

Mirbabaie et al. (2025). Transparency Fallacy : Perceived Fairness in Algorithmic Management. *Business & Information Systems Engineering*. https://doi.org/10.1007/s12599-025-00963-1

Mubashar et al. (2022). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement : The Mediating Role of Organizational Trust Impact of Organizational Justice on Employee Engagement : The Mediating Role of Organizational Trust. *Cogent Psychology*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325

Oladele. (2024). Performance Management Analytics : Using AI to Analyze Employee Performance Data and Inform Development and Rewards Programs.

Purwantoro, K., & Kusumaningtyas, D. (2023). Kesenjangan Brand Identity Dan Image Terkait Komunikasi Perusahaan Kepada Pengguna. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(1), 63–80. https://doi.org/10.51903/jimeb.v2i1.594

Qin et al. (2023). Human Resources for Health Human Resource Management Research in Healthcare : A Big Data Bibliometric Study. *Human Resources for Health*, 1–11. https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Revillod, G. (2025). *Trust Influence on AI HR Tools Perceived Usefulness in Swiss HRM : The Mediating Roles of Perceived Fairness And Privacy Concerns*. *AI & SOCIETY* (Vol. 40). Springer London. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02216-x

Schilke, O., & Reimann, M. (2025). Organizational Behavior and Human Decision Processes: The Transparency Dilemma : How AI Disclosure Erodes Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *188*(April), 104405. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104405

Starke et al. (2022). Fairness Perceptions of Algorithmic Decision-Making : A Systematic Review of the Empirical Literature. https://doi.org/10.1177/20539517221115189

Yu et al. (2025). How Do Ethical Factors Affect User Trust and Adoption Intentions of AI-Generated Content Tools ? Evidence from a Risk-Trust Perspective, 1–32.

Zhang et al. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Justice and Project Performance : A Systematic Literature and Science Mapping Review.

Zimmer et al. (2025). Digital Responsibility : Building Bridges Between Organization Theory and Information Systems. https://doi.org/10.1007/s41471-025-00234-5