

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penilaian kinerja karyawan di perusahaan adalah salah satu dasar bagi keputusan manajer dalam menentukan insentif, kenaikan jabatan maupun pembentukan grup. Namun seringkali penilaian tersebut menjadi bias karena beberapa faktor. Salah satu bias dalam penilaian kinerja yaitu leniency (bias kemurahan hati). *Leniency* adalah salah satu bias yang dapat terjadi dalam suatu penilaian yaitu penilaian kinerja subjektif (Breuer et al., 2013). Penilaian ini sangat berbeda dengan penilaian objektif, dimana mengandalkan data-data serta memiliki ukuran yang terverifikasi, penilaian subjektif lebih mengandalkan *judgment* penilai sehingga sangat rentan terkena bias (Bol, 2009). Golman dan Bhatia (2012) berpendapat bahwa bias tersebut memiliki pengaruh negatif bagi kinerja jangka panjang perusahaan.

Bias kemurahan hati (*leniency*) juga terjadi ketika seorang manajer cenderung lebih lunak jika sedang melakukan penilaian terhadap rekan kerjanya sendiri (Appelbaum, Roy & Gilliland 2011). Hal ini mengakibatkan penilaian karyawan tidak mencerminkan kinerja sesungguhnya. Seorang manajer atau atasan yang dekat secara emosional dengan bawahan juga memungkinkan terjadinya *leniency*. Berdasarkan argument teoritis yang dikeluarkan oleh Berger et al. (2010) dalam Handojono dan Sholihin (2014), kecenderungan penurunan kinerja pada jangka panjang didasarkan pada pemberian rating yang murah hati.

Penelitian lain menyebutkan bahwa seseorang dengan kepribadian tertentu dapat mempengaruhi proses penilaian kinerja. Menurut Handojono & Sholihin (2014) kepribadian altruistik memiliki pengaruh terhadap bias kemurahan hati. Altruistik adalah suatu keadaan dimana seseorang satu sama lain saling peduli sehingga berdampak pada kredit poin mereka berdua. Ogunfowora, Bourdage dan Lee (2009) menyatakan bahwa seorang dengan jabatan tinggi di perusahaan dan memiliki sifat kehati-hatian cenderung memberikan penilaian evaluasi rendah yang berarti sifat kehati-hatian berdampak negatif terhadap bias kemurahan hati. Sedangkan menurut Grahek (2007), seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap sesama, punya rasa simpati dan peduli lebih mungkin mendapat *rating* baik, yang berarti berdampak positif terhadap bias kemurahan hati.

Para penilai yang bias dalam melakukan evaluasi bawahannya akibat dari beberapa faktor tersebut harus segera dikurangi. Karena selain tidak mencerminkan kinerja bawahan yang sesungguhnya dalam suatu periode, *rating* yang diberikan menjadi tidak akurat (Handojono & Sholihin 2014). Jika *rating* yang diberikan tidak akurat, maka hasil dari penilaian kinerja tersebut tidak maksimal yang kemudian mengakibatkan kualitas karyawan menjadi rendah dan berdampak negatif terhadap perusahaan. Wherry dan Bartlett (1982) dalam teori *rating* mengusulkan terdapat dua cara dalam mengurangi bias kemurahan hati, yaitu dengan menggunakan kriteria kinerja subjektif dan aktivitas penilaian grup.

Berdasarkan usulan Wherry dan Bartlett (1982) Handojono & Sholihin (2014) dalam penelitiannya menggunakan usulan tersebut untuk mengurangi *leniency*. Teori *rating* Wherry dan Bartlett (1982) adalah nilai atau skor dari

penilai yang berasal dari *judgement* pada saat melakukan penilaian kinerja secara subjektif. Aktivitas penilaian grup terbukti signifikan mengurangi bias kemurahan hati. Dalam diskusi grup yang terdiri dari 3 orang atau lebih, seorang penilai akan berdiskusi terlebih dahulu sebelum memutuskan memberikan rating rendah atau tinggi. Akan tetapi, penilaian yang dilakukan oleh grup tersebut terbukti tidak efektif mengurangi bias. Ini dikarenakan kepribadian para individu di dalam grup yang berbeda beda. Seperti yang diketahui sebelumnya bahwa kepribadian seseorang mempengaruhi penilaian kinerja. Perbedaan keputusan dari individu tersebut akibat dari kepribadian mereka yang berbeda. Jika salah satu dari mereka altruis yang berarti cenderung menginginkan *rating* tinggi dan lainnya tidak, maka *rating* menjadi tidak akurat. Padahal untuk mendapatkan *rating* yang akurat, ekspektasi semua anggota harus terpenuhi.

Kemudian cara lain dalam mengurangi bias tersebut adalah dengan membuat kriteria kinerja subjektif. Demi mengurangi bias kemurahan hati, *rating* yang dibuat harus akurat, sesuai dengan kinerja bawahan selama satu periode. Namun dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kriteria kinerja subjektif yang dibuat oleh Handojono & Sholihin (2014) tidak efektif dalam meningkatkan keakuratan *rating*. Walaupun secara statistik terbukti signifikan mengurangi *leniency*, beberapa kriteria tampak memicu ambiguitas sehingga dapat diartikan secara berbeda bagi penilai dan membuat partisipan bingung. Pada penelitian sebelumnya mencoba untuk meningkatkan keakuratan *rating* melalui kriteria kinerja subjektif, namun dalam hasil penelitian tersebut, kriteria kinerja

tersebut tidak efektif karena beberapa item dalam kriteria tersebut kurang jelas sehingga pemberian *rating* menjadi tidak akurat.

Peneliti bertujuan memperbaiki desain eksperimen dengan menjelaskan lebih detail mengenai desain kriteria kinerja subjektif supaya tidak menimbulkan ambiguitas dan membuat partisipan mengerti maksud dari kriteria tersebut.



1.2 Perumusan Masalah

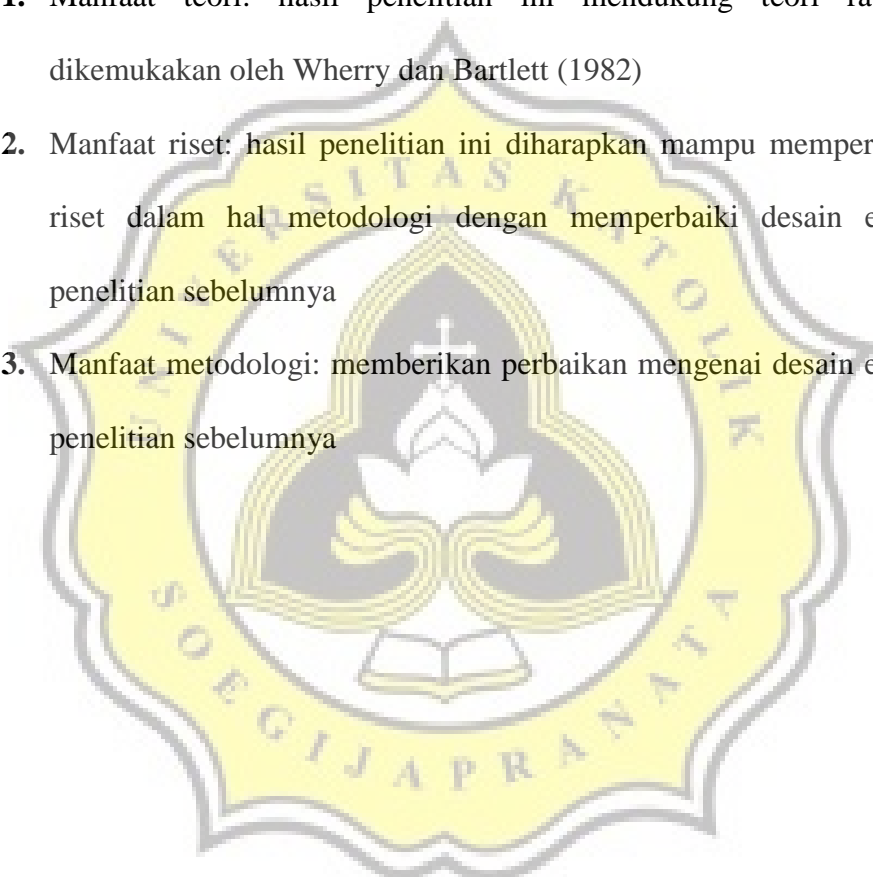
Dari uraian diatas, maka perumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah sebelum aktivitas diskusi grup, partisipan yang mendapatkan informasi mengenai kriteria kinerja subjektif baru akan memberikan skor lebih rendah daripada skor yang diberikan oleh partisipan yang menggunakan kriteria kinerja subjektif lama?
2. Apakah pada kondisi tersedia informasi mengenai kriteria kinerja subjektif lama, skor kinerja yang diberikan oleh partisipan sebelum diskusi grup lebih tinggi dari skor yang diberikan oleh partisipan setelah diskusi grup?
3. Apakah setelah aktivitas diskusi grup, skor kinerja subjektif yang diberikan oleh grup yang memperoleh informasi mengenai kriteria kinerja subjektif lama lebih tinggi daripada skor yang diberikan oleh grup yang memperoleh informasi mengenai kriteria kinerja subjektif baru?
4. Apakah pada kondisi tersedia informasi mengenai kriteria kinerja subjektif lama, skor kinerja yang diberikan oleh partisipan setelah diskusi grup lebih rendah dari skor yang diberikan oleh partisipan sebelum diskusi grup.

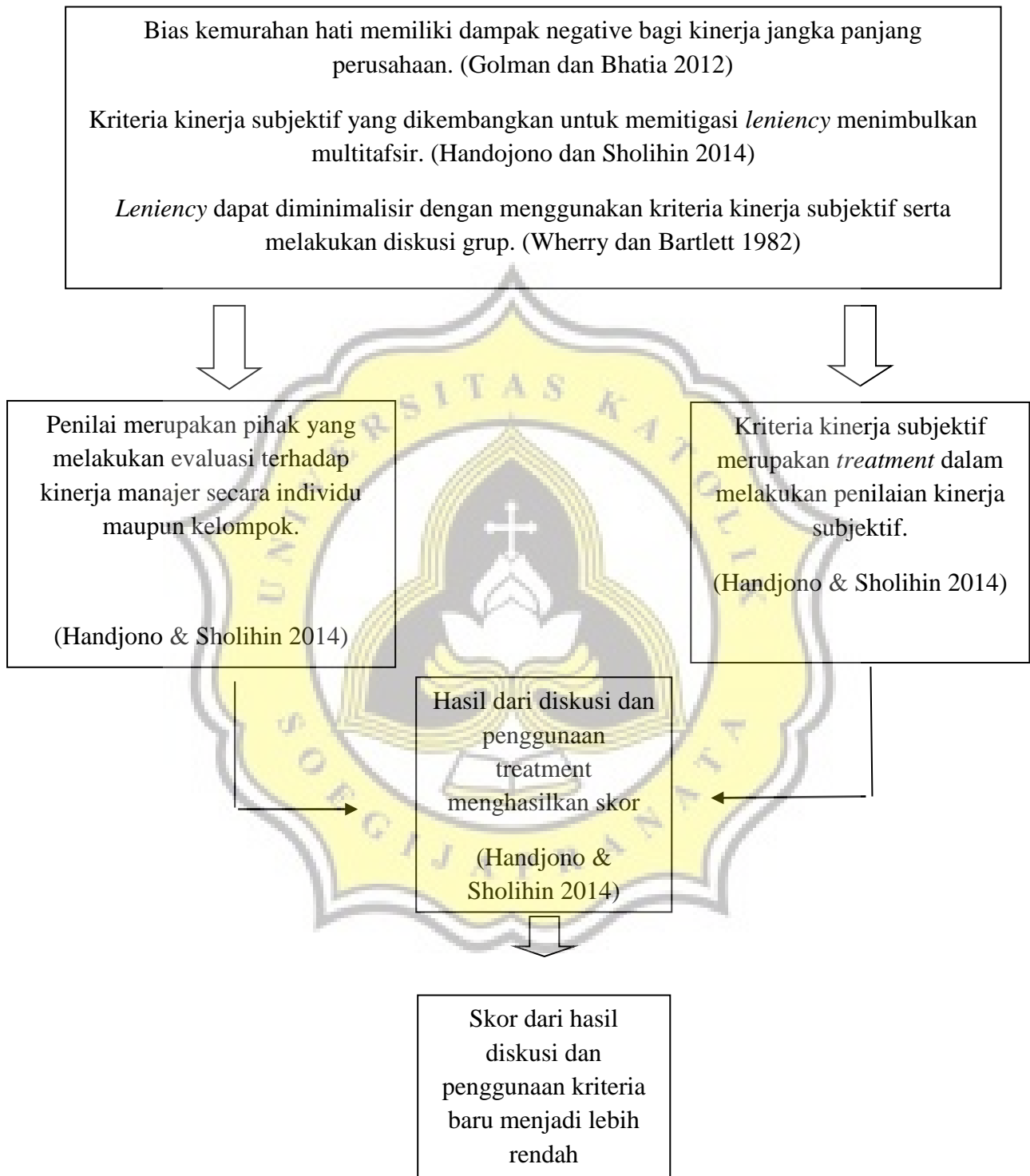
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari bukti empiris bahwa *leniency* dapat dikurangi dengan menggunakan aktivitas penilaian grup dan kriteria kinerja subjektif. Manfaat yang ingin didapat dari penelitian adalah:

1. Manfaat teori: hasil penelitian ini mendukung teori rating yang dikemukakan oleh Wherry dan Bartlett (1982)
2. Manfaat riset: hasil penelitian ini diharapkan mampu memperbaiki hasil riset dalam hal metodologi dengan memperbaiki desain eksperimen penelitian sebelumnya
3. Manfaat metodologi: memberikan perbaikan mengenai desain eksperimen penelitian sebelumnya



1.4 Kerangka Pikir



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

Bab I terdiri atas pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, kerangka pikir, serta sistematika dalam penelitian ini.

Bab II terdiri atas tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis yang didukung oleh teori-teori terdahulu yang relevan dalam penelitian ini

Bab III terdiri atas metodologi penelitian mengenai pengambilan sampel, jenis dan sumber data, definisi dan pengukuran variabel, gambaran desain eksperimen serta metode dalam menganalisis data.

Bab IV terdiri atas hasil dan analisis data yang memaparkan berbagai perhitungan untuk memberikan jawaban atas permasalahan dalam penelitian ini.

Bab V terdiri atas kesimpulan, keterbatasan dan implikasi dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya