

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penilaian kinerja merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian yang dilakukan secara sistematis ini memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan gambaran kepada perusahaan seperti apa perilaku karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya (Evita, Muizu, & Atmojo, 2017). Data yang dihasilkan dari proses evaluasi mengenai kinerja karyawan bisa digunakan perusahaan untuk proses pembagian upah, insentif, kenaikan jabatan, alokasi penghargaan, transfer karyawan dan lain – lain. Dan data ini juga bisa digunakan karyawan yang dinilai untuk mengetahui sebaik apa kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan. Kegiatan penilaian ini bisa dilakukan secara objektif dan subjektif, dimana penilaian kinerja subjektif ini sangat berbeda dengan penilaian kinerja objektif karena secara keseluruhan mengandalkan *judgement* dari sang penilai, sehingga sangat rentan terkena bias karena penilai juga mengandalkan preferen sosial mereka (Breuer, Nieken, & Siwka, 2010).

Salah satu bias yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja subjektif adalah bias *leniency* (Breuer, Nieken, & Siwka, 2010). Dimana penilai memberikan penilaian secara murah hati dan menyebabkan data yang dihasilkan tidak sesuai dengan kenyataan kinerja karyawan di lapangan. Munculnya bias *leniency* ini ada disebabkan oleh berbagai

macam faktor, dalam Bol (2011) menyatakan bahwa kecenderungan manajer dalam memberikan penilaian yang lebih tinggi ini bisa terjadi jika manajer tersebut memiliki kedekatan dengan bawahannya dan atau manajer memiliki keinginan untuk mengikutsertakan seorang individu. Appelbaum, Roy, dan Gililand (2011) juga menyatakan bias *leniency* bisa muncul ketika seorang penilai menilai kinerja rekannya sendiri. Sedangkan, Breuer, Nieken, dan Siwka (2010) menyatakan bahwa bias ini juga bisa muncul akibat dari *favoritism* seorang penilai terhadap rekan kerjanya. Dan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Cheng, Hui, dan Cascio (2017) membuktikan bahwa munculnya bias *leniency* ini karena kepribadian yang dimiliki oleh manajer. Dan menurut hasil penelitian Handojono dan Sholihin (2014) bias *leniency* ini juga muncul dari kepribadian yang dimiliki oleh penilai, yaitu kepribadian altruistik.

Kepribadian altruistik adalah kepribadian seorang individu yang suka memberikan manfaat orang lain tanpa mengharapkan balasan (Fitriyah, 2018). Kepribadian inilah yang dapat memicu kemunculan bias *leniency* dalam proses penilaian kinerja. Dalam penelitian Handojono dan Sholihin (2014, hal. 52) mereka membuktikan bahwa manajer dengan kepribadian altruistik secara signifikan memiliki bias *leniency* dalam menilai kinerja bawahannya. Dimana kepribadian altruistik memberikan kesalahan logika berpikir dalam memberikan penilaian kinerja dan menyebabkan pemberian *rating* menjadi tidak akurat dan kemudian menurunkan kualitas karyawan dan memberikan dampak terhadap produktivitas perusahaan.

Theory of rating atau teori penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Wherry dan Bartlett (1982) memberikan usulan dalam meminimalisir bias dalam penilaian kinerja, perusahaan dapat menerapkan skala yang jelas dalam bentuk kriteria kinerja subjektif dan

pembentukan kelompok penilai untuk membentuk sebuah aktivitas diskusi antar individu dan menyebabkan berkurangnya informasi yang tidak relevan terhadap proses penilaian. Hasil penelitian Handojono dan Solihin menunjukkan bahwa pembentukan kelompok penilai secara efektif dapat mengurangi bias dalam penilaian kinerja dan kriteria kinerja subjektif kurang efektif jika digunakan untuk mengurangi bias, sehingga Handojono dan Solihin (2014, hal. 53) memberikan saran untuk memberikan deskripsi di setiap kriteria kinerja yang ada untuk meminimalisir ambiguitas dan terbukti pada penelitian Suhendro (2018) bahwa dengan penambahan deskripsi pada kriteria kinerja subjektif dapat berpengaruh signifikan dalam mengurangi bias.

Penilaian yang sudah terkena bias akan menghasilkan data yang tidak akurat, dan mendatangkan banyak kerugian bagi perusahaan seperti distorsi upah dan penurunan produktivitas perusahaan dalam jangka waktu yang panjang (Golman & Bhatia, 2012). Hasil penelitian Bol (2011) juga menunjukkan bahwa data penilaian kinerja yang terkena bias bisa mempengaruhi pemberian insentif terhadap karyawan. Sejak tahun 1996, menurut Prendergast dan Topel sebagaimana dikutip oleh Breuer, Nieken, dan Sliwka (2010) penilaian yang terkena bias juga menyebabkan kebutuhan pelatihan karyawan menjadi tidak terpenuhi, dan pembagian kerja juga tidak bisa efisien. Dari hasil – hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa bias *leniency* harus dimitigasi.

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan kepribadian altruistik yang sudah berhasil dibuktikan secara empiris oleh peneliti terdahulu yaitu Handojono dan Sholihin bahwa kepribadian altruistik berpengaruh secara signifikan terhadap bias *leniency*. Namun penelitian sebelumnya belum meneliti mengenai pemberian *treatment* terhadap individu dengan kepribadian altruistik baik dalam individu berkepribadian altruistik

tinggi dan atau rendah. Selain itu hasil penelitian Handojono dan Sholihin juga menunjukkan ketidakefektifan penggunaan kriteria kinerja subjektif dalam mengurangi bias *leniency*, dari hasil penelitian ini peneliti ingin meneliti mengenai penggunaan *treatment* kriteria kinerja subjektif terhadap kepribadian seorang individu. Maka berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, peneliti akan melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja yang dilakukan oleh individu dengan kepribadian altruistik baik yang tinggi maupun rendah dengan berbagai kondisi mengenai *treatment* kriteria kinerja subjektif dan proses penilaian secara kelompok. Maka dari latar belakang yang sudah dituliskan, didapatkan judul penelitian **“Penggunaan Kriteria Kinerja Subjektif dan Penilaian Kelompok Terhadap Proses Penilaian Kinerja Subjektif dengan Kepribadian Altruistik sebagai Variabel Moderasi”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjabaran latar belakang oleh peneliti, berikut ini adalah permasalahan yang didapatkan untuk diteliti peneliti :

1. Apakah dalam proses penilaian secara individu dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari partisipan berkepribadian altruistik tinggi ?
2. Apakah dalam proses penilaian secara individu dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari partisipan berkepribadian altruistik rendah ?

3. Apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari partisipan berkepribadian altruistik tinggi ?
4. Apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari partisipan berkepribadian altruistik rendah ?
5. Apakah dalam proses penilaian setelah diskusi kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari sebelum melakukan diskusi kelompok ?
6. Apakah dalam proses penilaian setelah diskusi kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih tinggi dari sebelum melakukan diskusi kelompok ?
7. Apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik tinggi ?
8. Apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik rendah ?

1.3 Tujuan Penelitian

Setujuan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui apakah dengan proses penilaian secara individu dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari partisipan berkepribadian altruistik tinggi.
2. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian secara individu dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari partisipan berkepribadian altruistik rendah.
3. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari partisipan berkepribadian altruistik tinggi.
4. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari partisipan berkepribadian altruistik rendah.
5. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian setelah diskusi kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan

kepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari sebelum melakukan diskusi kelompok.

6. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian setelah diskusi kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, partisipan dengan kepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih tinggi dari sebelum melakukan diskusi kelompok.
7. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik rendah akan memberikan skor yang lebih rendah dari kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik tinggi.
8. Untuk mengetahui apakah dalam proses penilaian secara kelompok dan tidak terdapat informasi mengenai kriteria kinerja subjektif, kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik tinggi akan memberikan skor yang lebih tinggi dari kelompok dengan anggota berkepribadian altruistik rendah.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa mendukung *theory of rating*, yaitu dengan menggunakan kriteria kinerja subjektif dan penilaian kelompok bisa mengurangi munculnya bias *leniency*. Hasil penelitian ini juga diharapkan bisa digunakan sebagai pembaharuan dengan penggunaan kepribadian altruistik sebagai variabel moderasi.

2. Manfaat Praktis

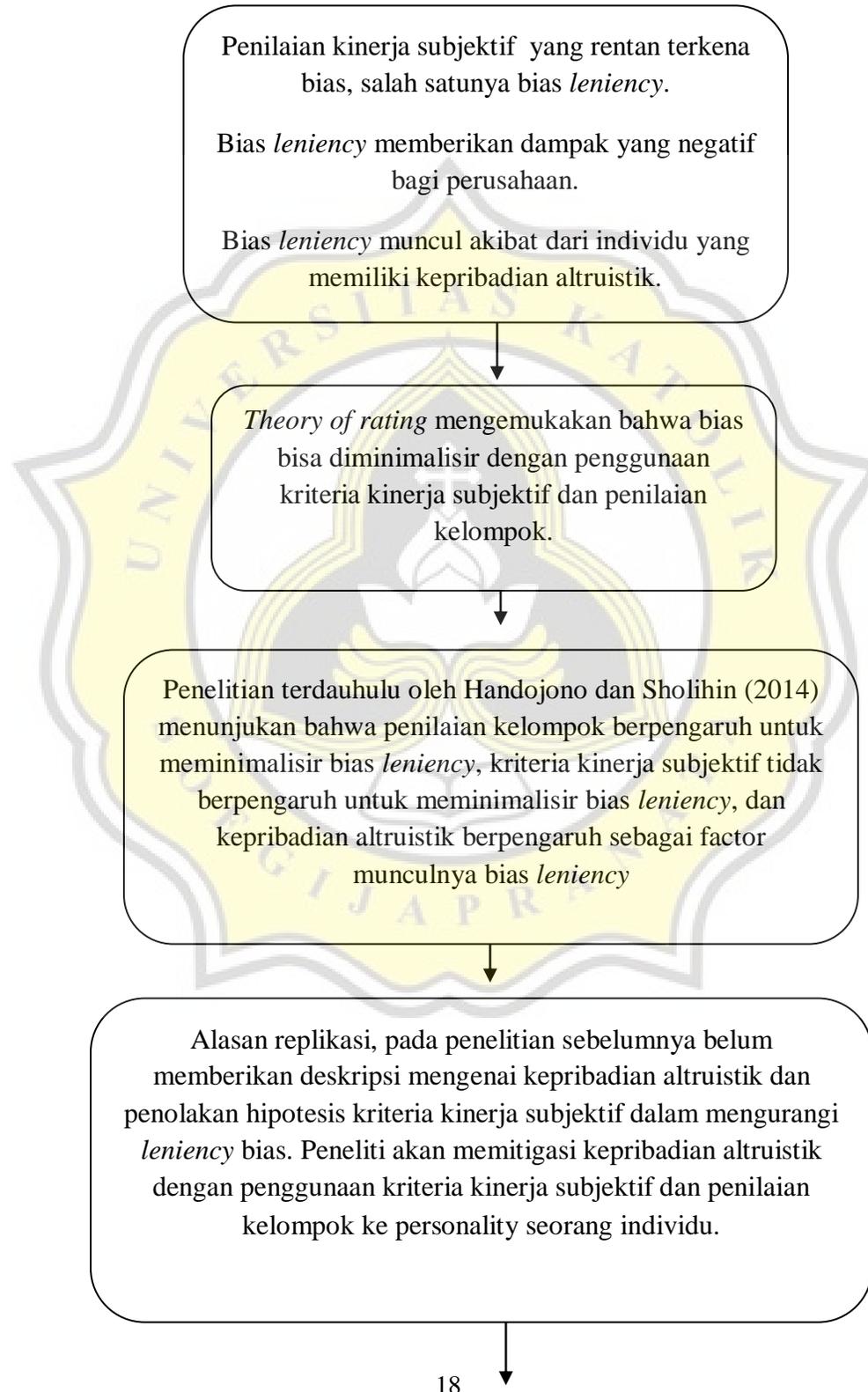
Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih penilai dalam proses penilaian kinerja karyawan terutama pada seseorang yang memiliki kepribadian altruistik. Dan juga diharapkan bisa menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

2.1 Kerangka Berpikir

Penilaian kinerja subjektif yang dilakukan oleh perusahaan untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi pemberian upah, pemberian insentif, pembagian *jobdesk*, dan lain – lain ini terbukti rentan terkena bias. Yang salah satunya adalah bias *leniency*. Bias ini bisa menimbulkan banyak kerugian untuk perusahaan seperti distorsi upah dan penurunan produktivitas kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Munculnya bias *leniency* ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, sebuah penelitian menunjukkan bahwa bias *leniency* disebabkan oleh kepribadian yang dimiliki sang penilai.

Kepribadian tersebut adalah kepribadian altruistik dimana seorang individu secara cuma – cuma memberikan keuntungan untuk orang lain tanpa mengharapkan balasan dan tidak memikirkan dirinya sendiri. *Theory of rating* mengungkapkan dengan penggunaan kriteria kinerja objektif dan kelompok penilai bisa meminimalisir munculnya bias dalam kegiatan penilaian. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa penggunaan kriteria kinerja subjektif dan kelompok penilai secara signifikan dapat meminimalisir munculnya bias dalam penilaian. Maka peneliti ingin melakukan penelitian yang memitigasi kepribadian altruistik jika dihadapkan dengan lingkungan yang menerapkan penggunaan kriteria kinerja subjektif dan kelompok penilai apakah akan tetap menimbulkan kepribadiannya tersebut.

Dengan penjelasan tersebut, didapatkan skema berpikir sebagai berikut :



Model Penelitian

