

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan oleh manajer sebagai dasar untuk menentukan atau memberikan insentif, serta kenaikan jabatan bagi karyawan. Evaluasi terhadap aktivitas pencapaian yang dilakukan oleh karyawan sering membuat penilaian manajer menjadi bias. Bias kemurahan hati merupakan salah satu bias yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja (Golman dan Bhatia 2012).

Menurut Handojo & Sholihin (2014), salah satu bias penilaian kinerja yang umumnya dikenal dalam lingkup ekonomi yaitu *leniency*. *Leniency* atau bias kemurahan hati sendiri merupakan bias yang berkaitan langsung dan dapat terjadi dalam suatu penilaian terutama saat manajer memberikan penilaian kinerja subjektif (Golman dan Bhatia 2012). Dalam melakukan penilaian kinerja subjektif ini lebih mengandalkan *judgement* penilai sehingga sangat rentan terkena bias, berbeda dengan penilaian kinerja objektif yang lebih mengandalkan data yang sudah terverifikasi (Bol 2008).

Dalam sebuah perusahaan khususnya peran seorang manajer dalam melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya sendiri bisa cenderung lebih lunak sehingga hal tersebut membuat manajer menjadi terkena *leniency* (Appelbaum, Roy & Gilliland 2011).

Dengan kata lain jika *leniency* berlangsung dalam jangka waktu yang panjang maka hal tersebut akan memberikan dampak buruk terhadap perusahaan dan produktivitas manajer itu sendiri (Golman dan Bhatia 2012). Penilaian kinerja seperti ini menyebabkan para karyawan tidak dapat memperlihatkan kinerja yang sebenarnya. Prendergast dan Topel (1993) mengatakan secara tegas bahwa bias dalam penilaian kinerja dapat terjadi jika seorang manajer memiliki emosional yang dekat dengan karyawannya.

Munculnya ketiadaan arahan yang manajer lakukan untuk mengevaluasi kinerja subjektif membuat hal tersebut harus dibenahi, oleh karena itu manajer tidak akan memberikan kinerja yang sebenarnya saat mereka mendapatkan suatu tugas dan hal ini membuat para penilai dapat memberikan hasil penilaian kinerja yang tinggi. Dan untuk menghasilkan penilaian kinerja subjektif yang akurat, perusahaan sendiri harus mendorong proses penilaian yang lebih baik melalui penetapan arahan yang lebih relevan dalam mendukung proses evaluasi kinerja (Handojono & Sholihin 2014).

Leniency sendiri merupakan sebuah bias yang pada dasarnya dapat meningkatkan atau mengembangkan kinerja karyawan, akan tetapi jika *leniency* berlangsung dalam jangka panjang maka akan merugikan perusahaan (Saal et al.,1980). Sebuah bukti tidak dapat mengungkapkan bahwa *leniency* dan kinerja manajer memiliki hubungan yang negatif,

namun sebaliknya bahwa *leniency* dapat memberikan pengaruh positif dalam sebuah kinerja (Bol 2011).

Handojono & Sholihin (2014), mengatakan bahwa *leniency* dapat dikurangi dengan beberapa cara salah satunya dengan menggunakan aktivitas penilaian grup. Aktivitas ini dilakukan dalam diskusi grup, dimana grup tersebut terdiri dari minimal 3 orang. Terbentuknya grup tersebut mereka akan melakukan diskusi sebelum mengambil keputusan untuk memberikan penilaian tinggi atau rendah. Dari hasil aktivitas penilaian grup tersebut tidak terbukti efektif mengurangi bias kemurahan hati dikarenakan setiap kepribadian individu berbeda-beda. Kepribadian yang mempengaruhi aktivitas penilaian yaitu kepribadian altruistik.

Penelitian lain mengatakan proses penilaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh *leniency* tetapi juga dapat dipengaruhi oleh seseorang yang memiliki kepribadian tertentu. Menurut Handoyo & Sholihin (2014), menunjukkan bahwa kepribadian altruistik penilai berpengaruh terhadap *leniency*. Kepribadian altruistik merupakan tindakan yang dilakukan seseorang secara sukarela dengan tujuan untuk memberikan manfaat kepada orang lain bukan bagi dirinya sendiri (Handoyo & Sholihin, 2014). Menurut Grahek (2007), *leniency* akan berdampak positif jika seseorang memiliki rasa kepercayaan terhadap sesama dan juga rasa simpati yang kemudian dari hal tersebut akan mendapatkan hasil *rating* yang lebih baik.

Giebe dan Gurtler (2012), mengatakan bahwa jika seorang manajer memiliki kepribadian altruistik yang rendah maka pemberian insentif dapat kurang maksimal dan atasan memutuskan untuk secara aktif memantau kinerja karyawan. Dalam hal ini peran *leniency* dapat mengurangi efek dari kinerja karyawan atas peringkat yang dicapai, oleh karena itu insentif diajukan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja manajer.

Hasil penelitian dari Handojono dan Sholihin (2014), mengemukakan bahwa dengan tidak adanya insentif/hukuman yang diberikan kepada manajer maka hal tersebut dapat membuat manajer tidak merasa terdorong untuk memroses informasi dengan baik. Dalam hal ini ada beberapa cara untuk mengurangi bias kemurahan hati salah satunya dengan memberikan insentif/hukuman. Insentif sendiri merupakan suatu sarana berupa materi, yang diberikan dengan sengaja sebagai suatu pendorong kepada seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam sebuah perusahaan (AN Aisha et al.,2014).

Giebe dan Gurtler (2012), mengatakan bahwa penilaian kinerja yang tinggi pada manajer belum membuktikan jika bias kemurahan hati terjadi. Selain itu hasil penilaian kinerja yang tinggi juga dapat terjadi ketika sistem insentif mampu mendorong karyawan untuk bekerja keras sehingga memiliki kinerja yang tinggi. Dengan adanya sistem insentif juga dapat membuat perusahaan semakin lebih baik dikarenakan para karyawan akan memberikan kinerja yang tinggi.

Menurut Vaden (2004), mengemukakan bahwa hukuman juga dapat diberikan kepada manajer yang kinerjanya tidak memuaskan sebagai suatu teguran yang diberikan oleh atasan. Manfaat utama dari hukuman untuk mengurangi hal-hal negatif yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini juga sama seperti yang dikemukakan oleh Giebe dan Gurtler (2012) yang berpendapat bahwa hukuman diberikan sebagai teguran atas kinerja yang kurang baik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dengan adanya teguran tersebut maka kesalahan yang diperbuat sebelumnya tidak dapat terulang kembali melainkan untuk memberikan penilaian yang lebih baik.

Dari hasil penelitian Handojono & Sholihin (2014), sebelumnya mengatakan bahwa untuk mengurangi bias kemurahan hati dapat dilakukan dengan cara memberikan insentif/hukuman sebagai dasar untuk memproses informasi dengan baik. Dengan diberikannya insentif maka secara tidak langsung dapat mendorong manajer untuk berusaha memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan karena insentif sendiri merupakan suatu dorongan berupa materi yang pada umumnya dijadikan suatu pencapaian atas tugas yang telah diselesaikan. Sedangkan hukuman merupakan teguran yang diberikan untuk mendorong manajer agar kinerjanya lebih baik tanpa mengulangi kesalahan yang sama.

Dengan demikian sistem insentif/hukuman dapat menjadi cara dalam rangka untuk memitigasi *leniency bias* dalam proses penilaian kinerja yang subjektif. Maka peneliti akan memperbaiki kelemahan riset

Handojono & Sholihin (2014) melalui penyusunan desain eksperimen yang mempertimbangkan sistem insentif/hukuman pada kondisi sebelum dan sesudah diskusi grup.

1.2. Perumusan Masalah

1. Apakah sebelum aktivitas diskusi grup dilakukan, partisipan yang memperoleh informasi tentang kriteria kinerja subjektif dan sistem insentif/hukuman dapat memberikan skor penilaian yang lebih rendah dari partisipan yang tidak memperoleh informasi tentang sistem insentif/hukuman?
2. Apakah setelah aktivitas diskusi grup dilakukan, partisipan yang memperoleh informasi tentang kriteria kinerja subjektif dan sistem insentif/hukuman dapat memberikan skor yang lebih rendah dari partisipan yang tidak memperoleh informasi tentang sistem insentif/hukuman?
3. Apakah kepribadian altruistik berpengaruh terhadap penilaian kinerja subjektif partisipan?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah sebelum aktivitas diskusi grup dilakukan, partisipan yang memperoleh informasi tentang kriteria kinerja subjektif dan sistem insentif/hukuman dapat memberikan

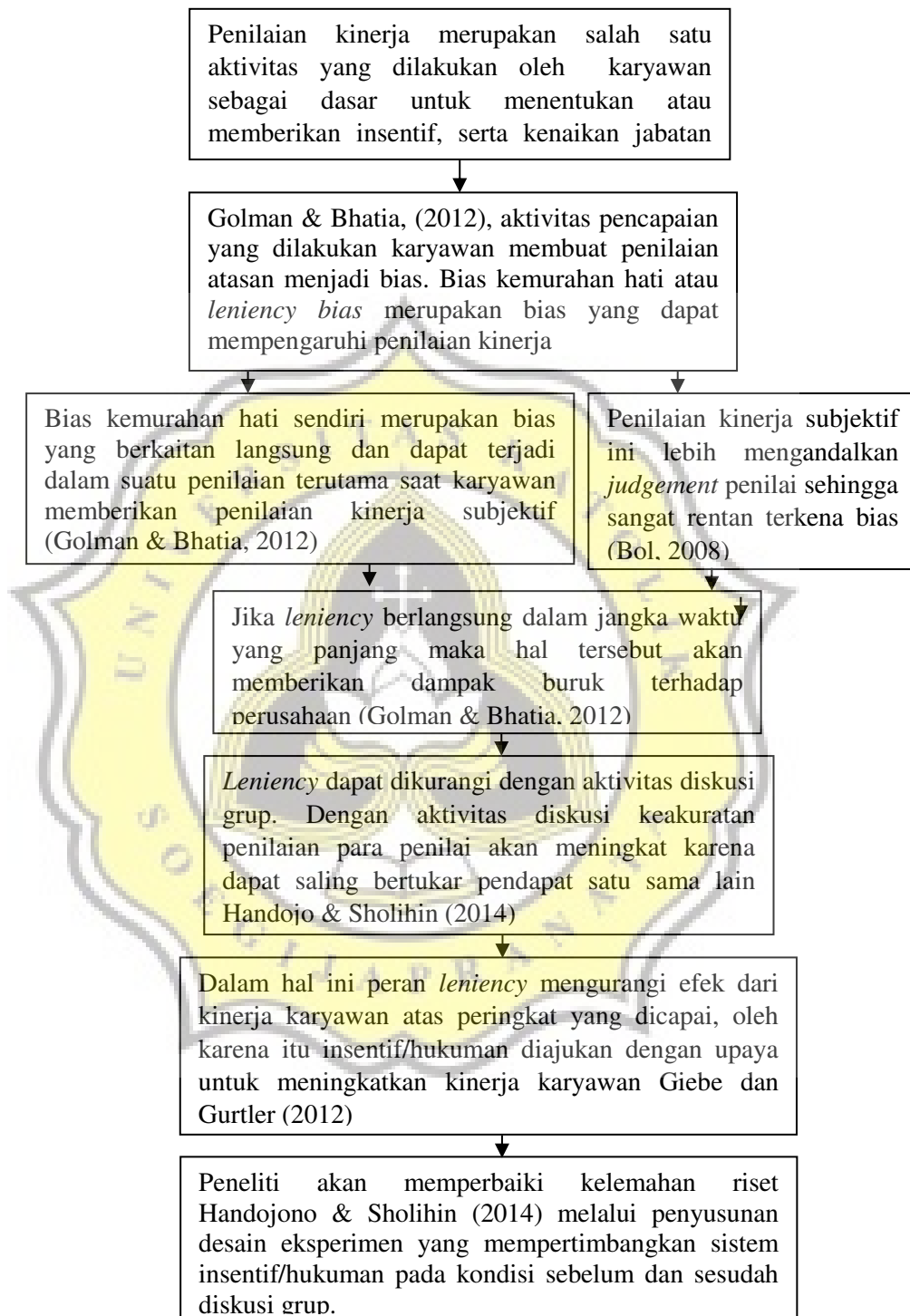
skor penilaian yang lebih rendah dari partisipan yang tidak memperoleh informasi tersebut.

2. Untuk mengetahui apakah setelah aktivitas diskusi grup dilakukan, partisipan yang memperoleh informasi tentang kriteria kinerja subjektif dan sistem insentif/hukuman dapat memberikan skor penilaian yang lebih rendah dari partisipan yang tidak memperoleh informasi tersebut.
3. Untuk mengetahui apakah kepribadian altruistik berpengaruh terhadap penilaian kinerja subjektif partisipan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teori: hasil penelitian ini mendukung teori *Economic Behavior and Organization* dikemukakan oleh Giebe dan Gurtler (2012) mengenai sistem insentif/hukuman dapat mengurangi bias kemurahan hati.
2. Manfaat riset: hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperbaiki hasil riset dalam bentuk desain eksperimen dengan menambahkan sistem insentif/hukuman.

1.5. Kerangka Pikir



1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

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

Bab II terdiri atas tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis yang akan memaparkan berbagai teori, konsep, dan penelitian – penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Bab III terdiri atas metode penelitian yang berisi mengenai sumber dan jenis data yang akan digunakan dalam penelitian, gambaran umum obyek penelitian, definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini, dan metode analisis data.

Bab IV terdiri atas hasil dan analisis data yang memaparkan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

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