

**BIAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI:  
STUDI PADA BPR BANK BANTUL**

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh

**AULIA RAKHMAN**

20081020039

Kepada  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2012

TESIS

**BIAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI:  
STUDI PADA BPR BANK BANTUL**

Diajukan Oleh

AULIA RAKHMAN

20081020039

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Dr. Harsono, M.Sc

Tanggal.....

Pembimbing II

Dra. Tri Maryati, MM

Tanggal.....

TESIS

**BIAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI:  
STUDI PADA BPR BANK BANTUL**

Diajukan Oleh  
AULIA RAKHMAN  
20081020039

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal .....

Yang terdiri dari

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono  
Ketua Tim Penguji

Dr. Harsono, M.Sc  
Anggota Tim Penguji

Dra. Tri Maryati, MM  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, November 2012  
Yang Membuat Pernyataan :

AULIA RAKHMAN  
20081020039

## MOTTO

— *Tiada Tuhan selain Allah dan sesungguhnya Muhammad shallallahu'alaihi wasallam adalah utusan Allah.*

— *“Niscaya Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antaramu, dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

*(QS. Al-Mujadalah [58]: 11)*

— *“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”*

*(QS. Al-Insyirah [94]: 5-8)*

**Penelitian ini kupersembahkan kepada :**

**Bapak Cholil dan Ibu Maryani**

**Bapak Ali dan Ibu Ambar**

**Anggita Larasati**

**Mas Agung dan Mbak Mega**

**Naila dan Naisa**

**Almamaterku**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Segala puji bagi Allah *subhanahu wata'ala* yang telah memberikan kemudahan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis dengan judul "BIAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI: STUDI PADA BPR BANK BANTUL" ini adalah salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata 2 (S-2) pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan, hal ini karena keterbatasan penulis. Keberhasilan penulisan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan beberapa pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Harsono, M.Sc. dan Ibu Dra. Tri Maryati, MM. selaku dosen pembimbing 1 dan 2, yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan motivasi selama penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga amal ibadah yang bapak/ibu/saudara berikan mendapat balasan kebaikan dari Allah *subhanahu wata'ala*. Amiin

Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yogyakarta, November 2012

**Penulis**

## DAFTAR ISI

Halaman	
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Halaman Motto .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel .....	x
Daftar Lampiran .....	xii
Intisari .....	xiii
Abstrak .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Lingkup Penelitian .....	8
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	9
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Landasan Teori .....	12
1. Pentingnya penilaian kinerja dalam sistem pengelolaan kinerja .....	12
2. Pengertian penilaian kinerja.....	12
3. Tujuan penilaian kinerja.....	15
4. Sumber penilaian kinerja.....	17
5. Metode penilaian kinerja.....	19
6. Bias penilaian kinerja .....	21
7. Persepsi pegawai terhadap bias penilaian kinerja .....	25
8. Strategi untuk mengurangi bias penilaian kinerja.....	27
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	28
C. Kerangka Berfikir .....	30
BAB III METODA PENELITIAN .....	34
A. Obyek dan Subyek Penelitian.....	34
B. Teknik Pengambilan Sampel .....	34
C. Jenis Data .....	35
D. Teknik Pengumpulan Data .....	35
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	36
F. Uji Kualitas Instrumen .....	40
G. Pengolahan Data .....	41
H. Analisis Data .....	41
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	49
A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	49
B. Visi, Misi, dan Motto.....	52

	C. Produk Layanan .....	53
	D. Dinamika Kerja.....	55
	E. Sumber Daya Manusia.....	56
	F. Pusat Pelayanan .....	57
	G. Pengurus dan Manajemen.....	58
	H. Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai.....	58
	I. Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai .....	59
	J. Dimensi-Dimensi Penilaian .....	61
BAB V	ANALISIS PERMASALAHAN .....	63
	A. Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	63
	B. Deskripsi Karakteristik Responden .....	66
	C. Analisis Ada Tidaknya Bias dan Tingkat Bias .....	69
	D. Analisis Jenis-Jenis Bias .....	74
	E. Analisis Jenis Bias Paling Dominan .....	78
	F. Analisis Perbedaan Persepsi Bias Berdasarkan .....	78
	Karakteristik Responden.....	
	G. Analisis Faktor-Faktor Potensial Penyebab Terjadinya Bias .....	91
BAB VI	ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN	
	DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	95
BAB VII	IMPLIKASI TERHADAP PERUSAHAAN.....	111
BAB VIII	SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN .....	116

Daftar Pustaka

Lampiran



## **DAFTAR GAMBAR**

2.1. Skema Kerangka Berfikir Penelitian.....	33
5.1. Ilustrasi Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item .....	73
5.2. Ilustrasi Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item .....	74
6.1. Proses Penyusunan Standar Kinerja .....	102

## DAFTAR TABEL

2.1. Perbedaan antara Penilaian Kinerja Tradisional dan 360° <i>Feedback</i> .....	18
2.2. Skala Penilaian Grafis .....	20
2.3. Skala Campuran Standar .....	20
2.4. Penelitian Terdahulu .....	29
3.1. Kategorisasi Skala.....	44
3.2. Kategorisasi Skala Tingkat Bias .....	45
3.3. Kategorisasi Skala Tingkat Bias Berdasarkan Jabatan .....	46
3.4. Kategorisasi Skala Tingkat Bias Berdasarkan Masa Kerja.....	46
3.5. Kategorisasi Skala Tingkat Bias Berdasarkan Usia.....	46
3.6. Kategorisasi Skala Tingkat Bias Berdasarkan Pendidikan .....	46
4.1. Perkembangan Asset, DPK, dan OSC PD BPR Bank Bantul.....	56
4.2. SDM Bank Bantul Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
4.3. Realisasi Program Pengembangan SDM Bank Bantul .....	56
4.4. Penjelasan Skor Penilaian Kinerja Pegawai Bank Bantul.....	60
5.1. Rangkuman Hasil Uji Validitas Alat Ukur .....	64
5.2. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur.....	65
5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Status Pekerjaan .....	67
5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	68
5.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	68
5.7. Deskripsi Skor Teoritik dan Skor Empirik Per Responden .....	70
5.8. Deskripsi Skor Teoritik Seluruh Responden.....	71
5.9. Kategorisasi Skala.....	72
5.10. Kategorisasi Skala Tingkat Bias .....	72
5.11. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item .....	73
5.12. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item .....	74
5.13. Rata-Rata, Standar Deviasi dari Variabel .....	77
5.14. Statistik Deskriptif Bias Penilaian Kinerja .....	77
5.15. Rangkuman Hasil Skor Persepsi Bias Berdasarkan Jabatan .....	79
5.16. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item Jabatan .....	79
5.17. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item Jabatan .....	81
5.18. Rangkuman Hasil Skor Persepsi Bias Berdasarkan Masa Kerja .....	82
5.19. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item Masa Kerja .....	82
5.20. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item Masa Kerja .....	84
5.21. Rangkuman Hasil Skor Persepsi Bias Berdasarkan Usia.....	85
5.22. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item Usia.....	85
5.23. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item Usia.....	87
5.24. Rangkuman Hasil Skor Persepsi Bias Berdasarkan Pendidikan.....	88
5.25. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 1 Item Pendidikan .....	89
5.26. Kategorisasi Skala Tingkat Bias 2 Item Pendidikan .....	91
5.27. Deskripsi Responden Faktor Potensial Penyebab Bias Berupa Pelatihan .....	92

5.28. Deskripsi Responden tentang Pemahaman Materi Penilaian.....	92
5.29. Deskripsi Responden Faktor Potensial Penyebab Bias Berupa Catatan Kerja .....	93
5.30. Deskripsi Responden tentang Pengetahuan Standar Kualitas dan Kuantitas.....	93
5.31. Deskripsi Responden tentang Pemahaman Metode dan Aspek Penilaian.....	94
5.32. Deskripsi Responden Faktor Potensial Penyebab Bias Berupa Masukan .....	94
5.33. Deskripsi Responden tentang Pemahaman Pengaruh Masukan.....	94

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Tabulasi Kuesioner
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Alat Ukur
- Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur
- Lampiran 6 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden
- Lampiran 7 Hasil Analisis Deskriptif Jenis-Jenis Bias
- Lampiran 8 Hasil Analisis Deskriptif Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Bias
- Lampiran 9 Struktur Organisasi Bank Bantul
- Lampiran 10 Daftar Jumlah Pegawai Perbagian Bank Bantul 2012
- Lampiran 11 Form Penilaian Kinerja Pegawai Bank Bantul
- Lampiran 12 Profil Bank Bantul

## INTISARI

Penulis pada tesis ini meneliti tentang Bias Penilaian Kinerja Pegawai: Studi pada BPR Bank Bantul. Tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) menganalisis ada tidaknya bias dan perbedaan tingkat bias dalam proses penilaian kinerja, (2) menganalisis jenis-jenis bias yang terjadi dalam proses penilaian kinerja, (3) menganalisis jenis bias apa saja yang paling dominan dalam proses penilaian kinerja, (4) menganalisis perbedaan persepsi tentang bias dalam proses penilaian kinerja berdasarkan karakteristik responden yang mencakup jabatan, masa kerja, usia, dan pendidikan pegawai, (5) menganalisis faktor-faktor potensial penyebab bias penilai dalam proses penilaian kinerja.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan/pegawai yang dinilai dalam penilaian kinerja di Kantor Pusat BPR Bank Bantul dengan jumlah 85 karyawan/pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan metode analisis data deskriptif-kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) terdapat bias dalam proses penilaian kinerja pegawai di Bank Bantul, dengan tingkat bias sedang pada ke enam bias penilaian kinerja, (2) jenis bias yang terjadi yaitu *first impression error*, *negative and positive skew*, *central tendency*, *halo/horns effect*, *recency effect* dan *similar-to me effect*, (3) bias yang paling dominan adalah *recency effect*, (4) persepsi bias berdasarkan karakteristik responden menunjukkan (a) tidak ada perbedaan persepsi bias berdasarkan jabatan pegawai; (b) terdapat perbedaan persepsi bias berdasarkan masa kerja pegawai; (c) terdapat perbedaan persepsi bias berdasarkan usia pegawai; (d) terdapat perbedaan persepsi bias berdasarkan pendidikan pegawai, (5) faktor-faktor potensial penyebab terjadinya bias antara lain ada tidaknya: (a) pelatihan oleh perusahaan mengenai proses penilaian kinerja; (b) catatan kerja untuk masing-masing karyawan/staf/rekan kerja yang dinilai; (c) pemahaman standar kualitas dan kuantitas pekerjaan masing-masing pegawai; (d) pemahaman metode dan aspek-aspek penilaian secara menyeluruh; (e) masukan dari pihak lain mengenai karyawan/staf/rekan kerja yang dinilai sehubungan dengan penilaian kinerja.

Kata Kunci: Penilaian kinerja, evaluasi kinerja, bias, persepsi, karyawan.

## ABSTRACT

*Writers on this thesis research the Bias of Employee Performance Appraisal: Studies in BPR of Bantul Bank. The purposes of this research are: (1) analyze the existence of bias and different levels of bias in the performance appraisal process, (2) analyze the types of bias that occur in the performance appraisal process, (3) analyze any types of bias are most dominant in the performance appraisal process, (4) analyze the differences in the perception of bias in the performance appraisal process based on the characteristics of the respondents that include job title, tenure, age, and employee education, (5) analyze the potential factors that cause rater bias in the performance appraisal process.*

*The sample in this research is the employees/workers who rated in the performance appraisal at the BPR Head Office of Bantul Bank by the number of 85 employees/workers. This research is a case study using the method of descriptive-qualitative data analysis.*

*The results showed: (1) there is a bias in the process of employee performance appraisal in Bantul Bank, with the medium bias levels of the six bias performance appraisals, (2) types of bias that occurs are first impression error, negative and positive skew, central tendency, halo/horns effect, recency effect and similar-to me effect, (3) the dominant bias is the recency effect,(4) perceptions of bias based on the respondent characteristics showed: (a) there is no difference in the perception of bias based on job titles, (b) there are differences in the perception of bias based on the tenure, (c) there are differences in the perception of bias based on ages, (d) there are differences in perception of bias based on employee education, (5) the potential factors that causing the bias, such as the presence or absence: (a) training by the company about the performance appraisal process, (b) employment records for each employees/staffs/colleagues who rated, (c) an understanding of the quality and quantity standards of work each employee; (d) understanding of the methods and aspects of the overall appraisal, (e) the input from others about the employees/staffs/colleagues are rated relating to the performance appraisal.*

*Keywords: Performance appraisal, performance evaluation, bias, perception, employees.*