

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Kesuksesan jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuan strategis terletak pada kemampuannya dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif dan memastikan bahwa ukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan kinerja karyawan dapat berjalan efektif apabila menggunakan sistem penilaian kinerja yang valid dan akurat. Konsekwensinya, manajemen kinerja yang disebut juga dengan penilaian kinerja harus dipandang lebih dari sebuah isu strategis bagi organisasi daripada masa lalu.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses besar pengelolaan kinerja dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi (Grote, 2002: 1). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) juga disebut penilaian karyawan (*employee rating*), evaluasi karyawan (*employee evaluation*), riviw kinerja (*performance review*), evaluasi kinerja

(*performance evaluation*), dan penilaian hasil (*result appraisal*) (Heuerman, 1997, dalam Dessler, 2002: 384).

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas administratif bagi seorang manajer terutama bagi fungsi manajemen sumber daya manusia yang masih meninggalkan banyak masalah dalam prakteknya. Dessler (2011), dalam Kondrasuk (2011), menyatakan penilaian kinerja merupakan area yang paling bermasalah bagi sumber daya manusia dan area yang paling dihindari/dibenci oleh manajer lini dan departemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dihindari karena selalu memunculkan adanya konfrontasi antara manajer dengan karyawan, oleh sebab itu manajer dan karyawan sering merasa takut dan enggan dalam menjalankan penilaian kinerja serta menanggapi umpan baliknya.

Sebagian manajer dan karyawan menganggap bahwa penilaian kinerja merupakan ritual tahunan yang hanya sekedar mengumpulkan informasi-informasi negatif mengenai kinerja mereka pada tahun yang lalu. Thomas dan Bretz (1994), dalam Kondrasuk (2011), menyatakan bahwa manajer dan karyawan tidak menyukai proses penilaian kinerja karena tidak terlibat dalam pengembangan bentuk-bentuk maupun prosesnya, termasuk didalamnya saran-saran yang telah diberikan untuk adanya perubahan penilaian kinerja juga tidak ditindaklanjuti, manajer dan karyawan sama-sama tidak ingin memberikan maupun menerima nilai negatif dalam penilaian kinerja, memberikan penilaian kinerja secara negatif memiliki efek negatif pada karir

karyawan dan persepsi manajer mereka, manajer juga tidak diberikan penghargaan atas waktunya dalam melakukan aktifitas penilaian tersebut.

Namun, Grote (2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh pada karir individu dan kehidupan kerja daripada proses manajemen lainnya. Penilaian kinerja dapat membuat bisnis lebih efisien dan menjaga karyawan tetap fokus dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Pentingnya aktivitas evaluasi karyawan secara berkala dengan program penilaian kinerja, dapat dilihat dari tujuan program ini dijalankan, menurut McGregor, dalam Grote (1996: 3) tujuan penilaian kinerja dirancang untuk memenuhi tiga kebutuhan, satu untuk kebutuhan organisasi dan dua untuk kebutuhan individu: pertama, penilaian yang sistematis diberikan untuk mendukung kenaikan gaji, promosi, mutasi, penurunan pangkat, dan pemberhentian; kedua, sarana untuk memberitahu karyawan bagaimana mereka bekerja dan menyarankan perubahan yang dibutuhkan dalam perilaku, sikap, keterampilan, pengetahuan kerja; ketiga, digunakan sebagai dasar pelatihan dan konseling yang berkaitan dengan individu oleh atasan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan praktek manajemen sumber daya manusia yang secara rutin dijalankan oleh perusahaan-perusahaan. Grote (2010) menegaskan penilaian kinerja karyawan adalah alat manajemen yang sangat penting dan hebat yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan besar. Namun terdapat isu paradoks dalam praktek penyelenggaraannya. Paradoks tersebut berkaitan dengan penilaian kinerja yang dinilai tidak terlalu efektif atau tidak memberikan perubahan pada sikap karyawan. Bahkan, beberapa

pihak merasa tidak puas dengan sistem dan hasil dari penilaian kinerja yang mereka miliki. Kondisi ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Latham dan Wexley (1993), dalam Grote (1996: ix): "*Performance appraisal systems are a lot like seat belts, a pair of writers assert. Most people believe they are necessary, but they don't like to use them.*", artinya sistem penilaian kinerja sangat mirip dengan sabuk pengaman, kebanyakan orang percaya bahwa mereka memerlukannya, akan tetapi mereka tidak ingin menggunakannya.

Guna mendapatkan hasil yang optimal dari penilaian kinerja, yaitu mencapai tujuan strategis perusahaan, tujuan pengambilan keputusan administratif karyawan, dan tujuan pengembangan karyawan, maka penilaian kinerja harus dapat dijalankan menggunakan sistem penilaian kinerja yang valid dan akurat. Sistem penilaian kinerja dikatakan valid dan akurat, apabila bebas dari bias penilaian kinerja. Bias juga dapat membahayakan persepsi sistem keadilan gaji dan mengacaukan hubungan antara perbedaan kinerja yang sesuai dengan kenyataan (Miceli, Jung, Near and Greenberger, 1991, dalam Gurbuz dan Dikmenli, 2007).

Bias terjadi apabila penilai melakukan distorsi atau penyimpangan pengukuran dalam memberikan nilai dan prasangka (Dessler 2002: 403). Bias merupakan salah satu sumber dari kesalahan penilaian kinerja yang disebabkan keterbatasan penilai dalam mengolah informasi. Penilai sering menyederhanakan mekanisme penilaian kinerja sehingga memunculkan subyektifitas penilaian. Blum dan Naylor, dalam Grote (1996: 137) menyatakan bahwa kesalahan penilaian (*rating error*) adalah perbedaan antara

output dengan proses penilaian sumber daya manusia dan dari tujuannya, penilaian yang akurat tidak diwarnai oleh bias, prasangka, subyektifitas, dan pengaruh luar lainnya. Grote (2002: 91) menyatakan kesalahan penilaian adalah kesalahan yang terjadi karena penilai memberikan faktor-faktor yang tidak dikehendaki (*extraneous factors*) mempengaruhi keputusannya mengenai kualitas kinerja seseorang.

Salah satu perusahaan yang dituntut menerapkan program pengelolaan kinerja dengan menjalankan penilaian kinerja yang valid dan akurat adalah Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Bantul (PD. BPR Bank Bantul) –dikenal saat ini dengan sebutan Bank Bantul– adalah perusahaan milik Pemerintah Daerah Kabupaten Dati II Bantul. Menggurutnya berbagai lembaga keuangan ditengah-tengah masyarakat saat ini memaksa Bank Bantul harus bersaing secara profesional untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat. Kondisi ini menyebabkan Bank Bantul harus mengembangkan inovasi dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, sehingga sistem manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan efektif. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan efektif apabila menggunakan penilaian kinerja yang bebas dari bias penilaian kinerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pra-survai tentang penilaian kinerja pegawai Bank Bantul menunjukkan bahwa penilaian kinerja dilaksanakan setahun sekali dengan metode *graphic rating scale* (skala penilaian grafis), yaitu metode yang menggambarkan beberapa atribut penilaian dengan

menggunakan skala penilaian: tidak, kadang, sering, dan selalu. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan dan rekan satu unit kerja dari masing-masing jabatan.

Fenomena penilaian kinerja pegawai Bank Bantul di atas memunculkan dugaan bahwa penilaian kinerja yang akan dihasilkan kurang optimal dan berpotensi adanya bias penilaian kinerja karena beberapa penyebab dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Pertama, waktu penilaian setahun sekali dengan tingkat pekerjaan yang begitu luas dan beragam berpotensi terjadinya bias *recency effect* (efek baru-baru ini). Grote (2002: 95) menjelaskan bahwa *recency effect* adalah kecenderungan penilaian dimana kejadian kecil yang baru saja terjadi –satu atau dua bulan terakhir sebelum penilaian– lebih mempunyai pengaruh daripada kejadian yang terjadi beberapa bulan sebelumnya.

Kedua, penggunaan metode *graphic rating scale* (skala penilaian grafis) berpotensi terjadinya bias karena kelemahan-kelemahan metode ini. Grote (1996: 43) menjelaskan bahwa salah satu kelemahan metode ini adalah meningkatkan kemungkinan kesalahan penilaian secara umum sehingga memunculkan bias-bias, seperti: *halo effect*, *central tendency*, dll. Hal ini terutama berlaku karena para manajer enggan untuk menilai rendah suatu individu pada sifat-sifat yang mencerminkan kualitas pribadi: kedewasaan, kreativitas, dan integritas.

Ketiga, sumber penilaian dilakukan oleh atasan dan rekan satu unit kerja termasuk dalam jenis penilaian kinerja tradisional karena tanpa melibatkan

sumber penilaian lain dalam organisasi selain rekan satu unit, sehingga berpotensi menyebabkan bias. Tim Mitra Bestari (2005: 113) menjelaskan bahwa penilaian kinerja tradisional seringkali didasarkan pada struktur hirarki yang memiliki konsekuensi kekuasaan/otoritas dalam melakukan penilaian. Dampaknya, bawahan merasa enggan untuk menilai dan memberikan *feedback* (umpan balik) pada atasan, sehingga hasil cenderung bias.

Bias atau kesalahan penilaian kinerja adalah akar masalah dari pencapaian penilaian kinerja yang valid dan akurat, sehingga menyebabkan hasil yang tidak optimal dalam praktek penilaian kinerja di Bank Bantul. Akar masalah tersebut perlu dicabut atau diminimalkan, dengan cara melakukan penelitian yang mendalam mengenai bias penilaian kinerja. Akan tetapi, penelitian yang khusus meneliti masalah bias penilaian kinerja hingga sekarang terbilang sangat sedikit.

Peneliti yang telah melakukan penelitian tentang bias penilaian kinerja antara lain: B. Susantyo, (2002) meneliti tentang “*Bias Penilaian dalam Proses Penilaian Kinerja Pegawai: Studi pada Sebuah Bank Swasta Nasional di Surakarta*”, menunjukkan bahwa Hipotesis yang dikemukakan secara empiris dapat diterima, sehingga disimpulkan terdapat bias penilai yang signifikan dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh Bank X se-koordinator Surakarta. Terdapat 10 jenis bias penilaian yaitu: *anchoring and adjustment effect, central tendency effect, contrast effect, halo dan horn effect, initial first impression effect, leniency rating effects, primacy and*

*recency effect, similar/dissimilar to me effect, dan strict rating effect, self-fulfilling prophecy effect.*

Gurbuz dan Dikmenli, (2007) meneliti tentang “*Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study*”, menunjukkan bahwa Hipotesis satu yang menyatakan bahwa pegawai yang bekerja di organisasi publik berpendapat keenam eror, kesalahan, atau bias terjadi di evaluasi kinerja dapat diterima atau teruji. Bias penilaian kinerja tersebut antara lain: *halo effect, horn effect, recency error, the strictness error, the leniency error, similarity effect.*

Berdasarkan latar belakang di atas, serta dalam upaya memahami dan memecahkan masalah kurang optimalnya penilaian kinerja BPR Bank Bantul yang disebabkan bias penilaian kinerja, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam suatu kajian penelitian tentang bias penilaian kinerja pada BPR Bank Bantul. Selanjutnya penelitian akan dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul: “Bias Penilaian Kinerja Pegawai: Studi pada BPR Bank Bantul”

## **B. Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini meliputi kesalahan penilaian kinerja (*rating error*) yang disebabkan bias penilai kinerja pada praktek penilaian kinerja pegawai di Kantor Pusat BPR Bank Bantul. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses penilai (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk



membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Penilai yang dimaksud adalah pejabat bank yang melakukan penilaian dan ternilai adalah pegawai atau karyawan bank yang dinilai, bukan kinerja perusahaan.

Kesalahan penilaian kinerja adalah perbedaan antara output dengan proses dan tujuan penilaian kinerja sumber daya manusia. Bias penilaian kinerja adalah distorsi atau penyimpangan pengukuran kinerja yang tidak akurat, sehingga menyebabkan hasil yang tidak optimal dalam praktek penilaian kinerja. Bias-bias penilaian kinerja tersebut antara lain: *central tendency* (kecenderungan titik tengah), *first impression error* (kesalahan kesan pertama), *halo/horns effect* (efek halo/horn), *negative and positive skew* (kecondongan positif dan negatif), *recency effect* (efek baru-baru ini), *similar-to me effect* (efek sama dengan saya).

### **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas dan berbagai fenomena serta fakta yang terjadi dalam praktek penilaian kinerja BPR Bank Bantul, maka permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat bias dan perbedaan tingkat bias dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul?
2. Apakah jenis-jenis bias yang terjadi dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul?
3. Apakah jenis bias yang paling dominan dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul?

4. Apakah terdapat perbedaan persepsi tentang bias dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul berdasarkan karakteristik responden yang mencakup jabatan, masa kerja, usia, dan pendidikan pegawai?
5. Apakah faktor-faktor potensial penyebab bias penilai dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis ada tidaknya bias dan perbedaan tingkat bias dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul.
2. Menganalisis jenis-jenis bias yang terjadi dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul.
3. Menganalisis jenis bias apa saja yang paling dominan dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul.
4. Menganalisis perbedaan persepsi tentang bias dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul berdasarkan karakteristik responden yang mencakup jabatan, masa kerja, usia, dan pendidikan pegawai.
5. Menganalisis faktor-faktor potensial penyebab bias penilai dalam proses penilaian kinerja di BPR Bank Bantul.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan khasanah dan wawasan bagi ilmu pengetahuan dan pihak lain yang akan melakukan penelitian yang sama.

## 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi penyempurnaan sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada BPR Bank Bantul, sehingga dapat menghasilkan praktek penilaian kinerja yang valid dan akurat untuk mencapai tujuan strategis perusahaan, tujuan pengambilan keputusan administratif karyawan, dan tujuan pengembangan karyawan.