

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. SIMPULAN

Pada penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan peran transparansi dan akurasi dalam mereduksi pengaruh *ingroup favoritism* terhadap *performance appraisal bias* ini, didapatkan beberapa simpulan sebagai berikut:

1. *Ingroup favoritism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance appraisal bias* pada penilaian kinerja yang dilakukan terhadap karyawan PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang Purwokerto. Semakin tinggi *ingroup favoritism* yang muncul mengintervensi penilaian, maka semakin tinggi pula bias penilaian karyawan yang terjadi.
2. Transparansi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *performance appraisal bias*, sehingga ketika terjadi kenaikan nilai transparansi penilaian maka bias yang mungkin dialami pada penilaian karyawan PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang Purwokerto akan mengalami penurunan.
3. Transparansi mampu memoderasi hubungan diantara *ingroup favoritism* terhadap *performance appraisal bias* yang muncul pada penilaian kerja. Efek negatif *favoritism* yang mendorong munculnya bias pada penilaian dapat direduksi melalui adanya transparansi pada *performance rating* pegawai di PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang Purwokerto.
4. Akurasi memberikan pengaruh yang negatif terhadap *performance appraisal bias* karyawan PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang

Purwokerto. Jadi, semakin tinggi akurasi penilaian yang dilakukan akan menekan tingkat bias pada penilaian pegawai.

5. Akurasi memoderasi pengaruh *ingroup favoritism* terhadap *performance appraisal bias* yang muncul di PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang Purwokerto. Akurasi memiliki kemampuan untuk mengurangi munculnya dampak negatif *favoritism* yang memicu munculnya *performance appraisal bias*.

B. IMPLIKASI

Hasil dan temuan yang diperoleh melalui penelitian ini dapat memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini menguji model serta variabel yang merupakan pengembangan baru dari beberapa penelitian terdahulu, sehingga diharapkan tulisan ini mampu memperkaya pengetahuan pada lingkup bidang manajemen secara umum, dan *human resources* secara khusus. Dengan adanya temuan baru mengenai peran transparansi dan akurasi yang sangat penting dalam mengurangi pengaruh *ingroup favoritism* pada *performance appraisal process* bisa tercipta penilaian yang adil dan etis pada setiap proses penilaian kinerja yang dilakukan organisasi, karena disadari maupun tidak hal-hal yang bersifat destruktif dan merugikan karyawan akan membawa dampak kerusakan dan konflik lebih besar lagi bagi perusahaan. Penelitian ini, yang memiliki fokus terhadap isu *fairness* tentu menjadi keunggulan tersendiri, dan diharapkan

menjadi rujukan bagi penelitian di masa yang akan datang berkaitan dengan fokus yang lain dan lebih luas.

Peran transparansi dan akurasi yang masuk kedalam penelitian ini dianggap mampu untuk mereduksi efek destruktif dari adanya *favoritism* didalam penilaian kinerja yang akhirnya menimbulkan bias dan menjadikan *output* yang tidak adil dan ideal. Guna menghadapi situasi yang merugikan dari *favoritism* yang memicu munculnya bias penilaian ini, diharapkan organisasi mampu melakukan *improvement* terhadap transparansi dan akurasi pada mekanisme penilaian kinerja yang diterapkan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan menetapkan kriteria dan mengomunikasikannya secara jelas pada karyawan berkaitan dengan item-item penilaian kinerja, memperbaiki prosentase dan capaian target yang lebih detil dan terukur, memberi ruang dan mekanisme *feedback* terhadap penilaian yang telah dilakukan, atau bahkan menerapkan metode penilaian kinerja lain yang memberi ruang transparansi dan akurasi lebih besar guna menghindari efek negatif kedekatan personal yang kemudian memunculkan bias pada penilaian.

2. Secara Praktis

Berdasar beberapa temuan dalam penelitian ini, PT. Ajinomoto Sales Indonesia Cabang Purwokerto diharapkan melakukan beberapa upaya yang memungkinkan untuk diimplementasikan sebagai langkah riil dan program dalam rangka mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penilaian kinerja pada perusahaan melalui beberapa mekanisme seperti yang disarankan pada tulisan ini.

Pertama adalah mekanisme perbaikan dengan program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan kemampuan penyelia yang dalam hal ini adalah supervisor atau manajer berkaitan dengan isu *leadership* dan komunikasi, dimana hal ini sejalan dengan pendapat Hristov et al (2021) yang mengungkapkan pentingnya peningkatan kemampuan kognitif penyelia dan adanya dukungan positif dari organisasi yang direpresentasikan dengan diadakannya pelatihan tersebut.. Hal ini menjadi penting karena peran mereka sebagai *appraiser* sekaligus *decision maker* akan membawa implikasi pada nasib karyawan yang lebih jauh lagi.

Selanjutnya adalah peran perusahaan dalam rangka perbaikan terhadap kriteria dan prosentase penilaian kinerja. Maksudnya, kriteria capaian yang dijadikan acuan penilaian harus dijelaskan sebagai item yang detil, ringkas, dan terukur guna menghindari dampak penilaian bersifat subjektif yang berlebihan. Golman dan Bhatia (2012) menegaskan pula bahwa penilaian subjektif adalah hal yang tetap diperlukan dan menjadi sesuatu tak terhindarkan, yang memungkinkan dilakukan adalah mengelolanya dengan baik. Dengan demikian penambahan berupa keterangan pada komponen penilaian yang subjektif menjadi perlu agar dasar pemberian nilai dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga, berkaitan dengan perlunya dibuat *guideline* yang jelas terhadap penyampaian *feedback* hasil penilaian karyawan kepada penyelia melalui dibuatnya standar operasional prosedur perusahaan yang jelas atau surat keputusan yang kemudian disosialisasikan. Selain itu saluran komunikasi yang lebih inklusif perlu dibangun guna menghindari prasangka buruk, serta

mempermudah sosialisasi berhubungan dengan item-item penilaian kinerja terhadap proses *performance evaluation* yang dilakukan. Dan, jika memungkinkan adanya model penilaian yang baru bersifat 360 derajat sehingga penilaian dilakukan dengan banyak sudut pandang guna meminimalisir bias yang terjadi. Penilaian berkaitan dengan *achievement* target kuantitatif dinilai oleh superior, lalu kemampuan bersifat koordinasi dinilai oleh *peers*, dan komponen bersifat kemampuan *leadership* bisa dinilai oleh subordinat. Beberapa saran tersebut konsisten dengan pendapat Sutrisno (2016) dan Wibowo (2017) bahwa dalam penilaian perlu adanya *clarity* dimana perusahaan harus menyediakan saluran bagi karyawan untuk menyampaikan kualitas hasil penilaian yang diperoleh.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan yang muncul pada penelitian ini adalah mobilitas yang tinggi dari para responden berkaitan dengan tugas mereka yang didominasi oleh posisi salesman menyebabkan peneliti hanya bisa melakukan interaksi dengan sebagian responden saja. Selebihnya distribusi kuesioner dilakukan oleh supervisor dan personalia sekaligus memberikan penjelasan berkaitan dengan cara pengisiannya selepas para karyawan selesai melakukan penugasannya. Hal tersebut menjadikan beberapa kuesioner tidak merekam jawaban responden dengan baik karena perbedaan kondisi yang mungkin dirasakan karyawan dipengaruhi waktu dan keadaan mereka sewaktu mengisi kuesioner tersebut.

Lebih lanjut lagi, sebagian besar responden adalah laki-laki sehingga pada penelitian berikutnya diharapkan mampu dilakukan dengan memberi proporsi sudut pandang yang lebih besar lagi pada responden wanita. Selain itu, penelitian ini

mengerucut pada isu *fairness* dalam penilaian kinerja sehingga peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengulas topik yang lebih luas lagi berkenaan dengan manfaat lain yang dapat muncul dari terciptanya penilaian yang adil dan terhindar dari *favoritism* didalam serangkaian prosesnya.

