

ABSTRACT

Performance appraisal process has an important role in human resource management. Supervisors' ratings of subordinates' performance represent critical decisions that are key influences on a variety of subsequent human resources actions and outcomes. However, many researchers found that supervisors and subordinates are often feeling uncomfortable with the performance appraisal process. Although these findings suggest that the performance appraisal process is uncomfortable for many raters, little is known about the performance appraisal discomfort (PAD). Supervisors that have high performance appraisal discomfort tend to give lenient rating to their subordinate which leads to the ineffectiveness of performance appraisal process. Given that organizations will likely continue to make personnel decisions based on performance appraisals, identifying raters/supervisors who are less comfortable with performance appraisal situations may prove to be useful for training purposes and for the effectiveness of the performance feedback process.

This research was aimed to examine the predictive power of raters' positive beliefs regarding the importance of performance appraisal, rater's irrational beliefs and raters' communication reticence to PAD. Twenty-seven females and 90 males participated in this research. Subject ages ranged from 30 to 54 years with an average age of 42,81 years. The supervisory experience of the subjects ranged from 1 month to 17 years with an average of 4,43 years.

It was hypothesized that positive beliefs regarding the importance of performance appraisal would be negatively related to PAD. Furthermore, it was hypothesized that irrational beliefs which influence supervisors' behavior will be positively related to PAD. Finally it was hypothesized that controlling for age and supervisory experience, communication reticence will be positively related to PAD. Simple regression analysis demonstrated a significant negative relationship between positive beliefs regarding the importance of performance appraisal and PAD. It also revealed a significant positive relationship between irrational beliefs and PAD. The stepwise multiple regression analysis demonstrated a significant positive relationship between communication reticence and PAD and revealed that age and supervisory experience did not have any significant impact on PAD. The explanation on the findings and the additional analysis results of this research are discussed in this paper.

Keywords: performance appraisal, performance appraisal discomfort, positive beliefs, irrational beliefs, communication reticence.

ABSTRAK

Proses penilaian kinerja mempunyai peran yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hasil penilaian supervisor terhadap kinerja bawahan merupakan suatu hal yang sangat penting yang merupakan bahan pertimbangan dalam memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Meskipun demikian, banyak peneliti menemukan bahwa supervisor dan bawahan sering mengalami ketidaknyamanan dalam melaksanakan proses penilaian kinerja. Walaupun penemuan-penemuan tersebut mengatakan bahwa proses penilaian kinerja merupakan proses yang tidak menyenangkan bagi banyak supervisor, masih sedikit sekali yang mengetahui tentang *performance appraisal discomfort (PAD)*. Supervisor yang memiliki *PAD* yang tinggi akan cenderung memberikan penilaian yang *lenient* terhadap kinerja bawahannya yang berakibat pada tidak efektifnya proses penilaian kinerja. Karena organisasi-organisasi tampaknya akan terus membuat keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia berdasarkan pada hasil proses penilaian kinerja, mengidentifikasi supervisor yang merasa tidak nyaman terhadap proses penilaian kinerja akan berguna untuk menentukan jenis training yang akan diberikan dan peningkatan efektifitas proses *performance feedback*.

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur kekuatan prediksi dari *positive beliefs* supervisor yang berkaitan dengan pentingnya penilaian kinerja, *irrational beliefs* supervisor dan *communication reticence* supervisor terhadap *PAD*. Duapuluh tujuh karyawan perempuan dan 90 karyawan laki-laki berpartisipasi dalam penelitian ini. Umur subyek penelitian berkisar antara 30 sampai 54 tahun dengan umur rata-rata 42,81 tahun. Pengalaman menjadi supervisor berkisar antara 1 bulan sampai 17 tahun dengan rata-rata 4,43 tahun.

Diperkirakan bahwa *positive beliefs* supervisor yang berkaitan dengan pentingnya penilaian kinerja akan berhubungan secara negatif dengan *PAD*. Perkiraan kedua, *irrational beliefs* supervisor akan berhubungan secara positif dengan *PAD*. Perkiraan terakhir, dengan pengaruh dari umur dan pengalaman menjadi supervisor, *communication reticence* supervisor akan berhubungan secara positif dengan *PAD*. Analisis regresi sederhana menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara *positive beliefs* supervisor dan *PAD*. Regresi sederhana tersebut juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *irrational beliefs* dan *PAD*. Regresi berganda dengan metode *stepwise* mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *communication reticence* dan *PAD* dan menunjukkan bahwa umur dan pengalaman menjadi supervisor tidak mempunyai efek yang signifikan terhadap *PAD*. Penjelasan hasil penelitian dan hasil analisis tambahan dibahas juga dalam tulisan ini.

Kata kunci: *performance appraisal*, *performance appraisal discomfort*, *positive beliefs*, *irrational beliefs*, *communication reticence*.

