

## ABSTRACT

### **The Benefits, Consequences, and the Fairness Concerns of Subjective Performance Evaluation in a Supervisor-Employee Relationship**

Author: Deena Kazia

The study is a literature review on the three research streams of subjective performance evaluation (SPE) namely the SPE benefits research stream, the evaluation bias research stream, and the fairness concerns stream. The SPE solves incomplete performance information and prevent overemphasis on financial outcome. Evaluation biases identified were centrality bias, leniency bias, halo effect bias, and spillover effect bias. Previous empirical study showed that the biases of the SPE reduce fairness while the risk-neutrality feature of SPE that insures employees' performance from uncontrollable external risks increase fairness. A supplementary empirical research on the professional consulting industry was added to verify the review findings. Eighty-one employees completed a survey on items measuring risk-neutrality, items measuring two prominent biases which are the centrality bias and leniency bias, and also items measuring the components of fairness which are the procedural justice and distributive justice. Results show that the centrality bias significantly decreases the procedural justice but the leniency bias fails to do so. Risk-neutrality on the other hand significantly increase distributive justice and this is coherent with previous empirical research.

**Keywords:** subjective performance evaluation, benefits, evaluation bias, fairness, leniency bias, centrality bias, risk-neutrality, procedural justice, distributive justice

## ABSTRAK

### **Manfaat, Konsekuensi, dan Masalah Keadilan pada Penilaian Kinerja Subjektif dalam Hubungan Antara Atasan dan Karyawan**

Oleh: Deena Kazia

Penelitian ini berusaha untuk menyelidiki tiga aliran riset penilaian kinerja subjektif yaitu riset mengenai manfaat penilaian kinerja subjektif, riset mengenai bias penilaian kinerja subjektif, dan riset mengenai masalah persepsi keadilan pada penilaian kinerja subjektif. Tujuan utama dari pelaksanaan penilaian kinerja subjektif adalah untuk menilai kinerja karyawan yang tidak kasat mata atau tidak memiliki bukti fisik. Tujuan lain adalah agar penilaian karyawan tidak hanya bertumpu pada kinerja/target-target finansial. Akan tetapi, penilaian kinerja subjektif tidak luput dari bias sentralitas, bias kelonggaran, dan juga bias yang disebabkan oleh skor kinerja karyawan di masa lalu. Penelitian empiris terdahulu menemukan bahwa bias dalam penilaian kinerja subjektif dapat mengurangi persepsi keadilan prosedur penilaian (keadilan prosedural) bagi karyawan. Di satu sisi, penelitian juga menemukan bahwa penilaian kinerja subjektif dapat meningkatkan persepsi keadilan penghitungan gaji (keadilan distributif) bagi karyawan karena penilaian kinerja karyawan murni berdasarkan usaha karyawan (tidak didasari kondisi finansial perusahaan atau faktor eksternal). Delapan puluh satu karyawan yang bekerja pada bidang jasa konsultasi berhasil dikumpulkan untuk menjawab tingkat bias sentralitas dan tingkat bias kelonggaran di tempat kerja mereka. Mereka juga harus memberi rating pada keadilan prosedural dan keadilan distributif di tempat kerja. Hasil riset empiris penulis menunjukkan bahwa bias sentralitas dapat mengurangi keadilan prosedur penilaian secara signifikan. Namun, bias kelonggaran tidak mengurangi keadilan prosedur penilaian secara signifikan. Kemudian, melindungi penilaian kinerja karyawan dari faktor eksternal dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif karyawan secara signifikan. Hal ini selaras dengan penelitian empiris terdahulu.

**Kata Kunci:** penilaian kinerja subjektif, manfaat, bias evaluasi, keadilan, bias kelonggaran, bias sentralitas, perlindungan resiko, keadilan prosedural, keadilan distributif