

---

**PENURUNAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN AKIBAT BIAS PENILAIAN  
KINERJA PADA GENERASI Z DI SURABAYA**

Oleh

Lelli Kisdayanti<sup>1</sup>, Nur Farida<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda Surabaya

Email: [1lelli.stiepemuda@gmail.com](mailto:lelli.stiepemuda@gmail.com), [2nurfarida.stiepemuda@gmail.com](mailto:nurfarida.stiepemuda@gmail.com)

*Abstract*

*This study examines the impact of bias in performance appraisal on the work motivation of Generation Z employees in Surabaya. The research employed a descriptive quantitative method with data collected via questionnaires distributed randomly among employees from various industrial sectors. The results indicate that biases such as halo effect, leniency bias, and central tendency bias significantly reduce work motivation. This decline is closely related to perceptions of unfairness in the evaluation process. The study recommends implementing a more objective appraisal system, evaluator training, and improved communication between management and employees to enhance fairness and transparency in performance evaluations.*

**Keywords:** *Performance Appraisal, Bias, Work Motivation, Generation Z*

## PENDAHULUAN

Generasi Z sering dikenal dengan singkatan Gen-Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, saat ini mulai menjadi mayoritas dalam angkatan kerja di berbagai wilayah, termasuk di Surabaya. Generasi ini dikenal dengan karakteristik yang unik dibanding generasi sebelumnya, terutama dalam hal adaptasi terhadap teknologi dan cara pandang mereka terhadap dunia kerja. Gen-Z, sering disebut sebagai iGeneration, generasi net, atau generasi internet, dimana lahir dan tumbuh dalam era perkembangan teknologi yang semakin mapan (Fikri, Sutisna, et al., 2024). Mereka cenderung lebih terbuka, kreatif, dan memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung perkembangan personal serta profesional mereka.

Evaluasi kinerja merupakan alat penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja, memotivasi kinerja individu dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan-keputusan penting perusahaan (Hartono & Setiawardani, 2017). Kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa perubahan yang signifikan, tetapi sekaligus menimbulkan tantangan bagi

perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menilai kinerja karyawan secara adil dan objektif. Masih banyaknya perusahaan yang menerapkan metode evaluasi kinerja yang bersifat tradisional dan subjektif, sehingga berpotensi menimbulkan bias yang merugikan karyawan, khususnya bagi Generasi Z yang sangat mengutamakan transparansi dan keadilan.

Bias dalam penilaian kinerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari penilai yang membawa preferensi pribadi maupun dari sistem evaluasi yang kurang jelas dan konsisten. Ketika proses evaluasi kinerja tidak dilakukan secara objektif, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap hasil penilaian tersebut. Kondisi ini sangat beresiko menyebabkan menurunnya motivasi kerja, terutama pada generasi yang sangat menghargai apresiasi yang adil dan setara. Dalam konteks Generasi Z, motivasi tidak hanya didorong oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh rasa dihargai dan keadilan dalam perlakuan di tempat kerja. Jika dalam proses evaluasi kinerja banyak

ditemukan hasil yang bias dan cenderung subjektif, maka hal tersebut dapat menjadi faktor penyebab menurunnya semangat kerja dan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana bias dalam penilaian kinerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan Generasi Z. Pertanyaan ini penting untuk dijawab agar perusahaan dapat memahami akar masalah dalam penilaian kinerja dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan yang sedang mendominasi dunia kerja.

Tujuan penelitian dirumuskan untuk mengidentifikasi berbagai jenis bias yang muncul dalam penilaian kinerja Generasi Z, menganalisis dampak bias tersebut terhadap motivasi kerja, serta memberikan rekomendasi praktis kepada perusahaan. Rekomendasi ini bertujuan untuk mengurangi bias dalam evaluasi kinerja sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan generasi baru tersebut.

Dengan memahami hubungan antara bias dalam penilaian kinerja dan motivasi kerja, perusahaan diharapkan dapat melakukan perbaikan sistem evaluasi yang lebih objektif, transparan, serta adil. Hal ini penting agar lingkungan kerja menjadi lebih kondusif dan mampu mempertahankan talenta terbaik, utamanya karyawan yang masuk kedalam jajaran Generasi Z yang rentan akan penurunan motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu suatu pendekatan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena agar dapat ditarik suatu kesimpulan (Sulistyawati, Wahyudi & Trinuryono, 2022). Metode ini dipilih agar data yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan

di Surabaya. Sampel diambil secara acak dari beberapa sektor industri guna memastikan keberagaman data dan representativitas hasil penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang dirancang khusus untuk mengukur persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja serta tingkat motivasi kerja mereka. Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pertanyaan terstruktur yang mudah dipahami oleh responden. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik sampel dan inferensial untuk menguji hubungan antara bias dalam penilaian kinerja dan motivasi kerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang valid dan relevan berdasarkan data empiris yang diperoleh.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Teori Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang menentukan produktivitas dan kualitas kerja seorang karyawan dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, dua teori motivasi yang paling relevan adalah teori motivasi Herzberg dan teori kebutuhan McClelland. Kedua teori ini memberikan kerangka konseptual untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi semangat dan komitmen kerja, khususnya bagi generasi muda seperti Generasi Z.

Teori Herzberg, yang dikenal sebagai teori dua faktor, membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori utama, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator meliputi unsur-unsur yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri. Sebaliknya, faktor higienis adalah kondisi yang jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan, seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja. Menurut Herzberg,

keberadaan faktor motivator dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sementara faktor higienis lebih bersifat mencegah ketidakpuasan.

Dalam konteks penilaian kinerja, faktor motivator seperti pengakuan atas prestasi sangat penting untuk membangun motivasi kerja yang tinggi. Jika penilaian kinerja dilakukan secara adil dan objektif, hal ini dapat memberikan rasa dihargai yang menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk meningkatkan performa. Sebaliknya, apabila terdapat bias dalam penilaian kinerja yang mengabaikan faktor ini, dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan motivasi, terutama apabila faktor higienis seperti transparansi dan keadilan tidak terpenuhi.

Selain itu, teori kebutuhan McClelland menekankan pada tiga kebutuhan utama yang menjadi motivator dalam bekerja, yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), afiliasi (affiliation), dan kekuasaan (power). Kebutuhan prestasi mendorong individu untuk mencapai target dan menunjukkan kompetensi terbaiknya. Kebutuhan afiliasi berkaitan dengan keinginan untuk menjalin hubungan sosial yang positif dan diterima oleh kelompok kerja. Sedangkan kebutuhan kekuasaan berhubungan dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mengendalikan lingkungan kerja.

Generasi Z yang merupakan subjek penelitian ini, cenderung memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi karena mereka tumbuh dalam era yang sangat kompetitif dan teknologi yang cepat berubah. Mereka juga menghargai hubungan kerja yang sehat dan transparansi dalam proses penilaian. Oleh karena itu, bias dalam penilaian kinerja yang mengabaikan kebutuhan-kebutuhan ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi mereka. Misalnya, jika pengakuan atas prestasi tidak diberikan secara adil, kebutuhan akan achievement tidak terpenuhi, sehingga menurunkan semangat kerja.

Dengan memahami kedua teori motivasi tersebut, penelitian ini berusaha menggali lebih dalam bagaimana bias dalam penilaian kinerja dapat menghambat terpenuhinya faktor motivator dan kebutuhan psikologis karyawan Generasi Z. Hal ini menjadi penting agar perusahaan dapat merancang sistem evaluasi yang lebih objektif dan mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi kontribusi dan hasil kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Proses ini bertujuan tidak hanya untuk mengukur pencapaian individu terhadap target yang telah ditetapkan, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif guna pengembangan diri karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi kinerja yang efektif dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, dan kompensasi.

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan adil agar dapat menghasilkan data yang valid dan dapat dipercaya. Namun, dalam praktiknya, evaluasi kinerja seringkali mengalami kendala berupa bias penilai yang dapat mempengaruhi hasil penilaian. Bias ini muncul dari persepsi subjektif evaluator yang dapat dipengaruhi oleh faktor personal, emosional, maupun sosial, sehingga mengurangi akurasi dan keadilan penilaian.

Salah satu jenis bias yang umum terjadi adalah halo effect, yaitu kecenderungan penilai untuk menilai karyawan secara keseluruhan berdasarkan satu aspek positif atau negatif yang menonjol. Misalnya, seorang karyawan yang tampil sangat baik dalam satu aspek pekerjaan mungkin dinilai secara berlebihan positif pada aspek lainnya, meskipun sebenarnya ada kekurangan yang signifikan. Halo effect dapat

menyebabkan distorsi dalam hasil evaluasi dan mengurangi objektivitas penilaian.

Selain itu, terdapat bias leniency yang ditandai dengan kecenderungan penilai memberikan nilai lebih tinggi dari sebenarnya, dengan maksud untuk menghindari konfrontasi atau memberikan kesan yang baik. Bias ini dapat membuat hasil penilaian menjadi terlalu positif sehingga menyulitkan identifikasi area yang perlu diperbaiki. Sebaliknya, central tendency bias muncul ketika penilai cenderung memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawan tanpa memperhatikan variasi kinerja, yang menyebabkan kurangnya pembeda antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah.

Memahami jenis-jenis bias tersebut sangat penting untuk meningkatkan kualitas evaluasi kinerja, terutama dalam konteks penilaian karyawan Generasi Z yang cenderung mengharapkan proses penilaian yang transparan dan adil. Dengan mengurangi bias, perusahaan dapat menciptakan sistem penilaian yang lebih akurat dan mampu memotivasi karyawan secara optimal, sehingga pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **Generasi Z**

Generasi Z adalah kelompok demografis yang lahir antara pertengahan tahun 1990-an hingga awal 2010-an. Mereka dikenal sebagai generasi yang tumbuh dan berkembang di era digital, dengan akses luas terhadap teknologi informasi sejak usia dini. Karakteristik unik Generasi Z ini sangat memengaruhi cara mereka berinteraksi, belajar, serta bekerja. Dalam dunia kerja, Generasi Z cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan lebih terbuka terhadap metode kerja yang fleksibel dibandingkan generasi sebelumnya.

Salah satu ciri khas Generasi Z adalah keinginan mereka untuk bekerja dalam lingkungan yang transparan dan inklusif. Mereka menghargai komunikasi yang jelas dan feedback yang konstruktif dalam proses kerja sehari-hari. Selain itu, mereka juga memiliki preferensi terhadap pekerjaan yang

memberikan peluang pengembangan diri serta keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor non-finansial sangat berperan dalam memotivasi Generasi Z di tempat kerja.

Dalam hal penilaian kinerja, Generasi Z memiliki harapan yang tinggi terhadap sistem evaluasi yang adil dan objektif. Mereka cenderung tidak menerima penilaian yang bersifat subjektif atau bias, karena merasa hal tersebut dapat menghambat perkembangan karier dan menurunkan motivasi kerja. Mereka juga menginginkan proses penilaian yang melibatkan dialog dua arah, di mana mereka dapat menyampaikan pandangan dan menerima umpan balik yang membangun.

Selain itu, Generasi Z sangat memperhatikan nilai-nilai keadilan dan pengakuan dalam lingkungan kerja. Penghargaan atas prestasi dan kontribusi dianggap sebagai hal yang sangat penting untuk menjaga semangat dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, bias dalam penilaian kinerja, seperti ketidakjelasan kriteria atau favoritisme, dapat dengan cepat menurunkan motivasi dan bahkan mendorong mereka untuk mencari peluang kerja lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

Generasi ini juga dikenal dengan kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang memiliki makna dan tujuan yang jelas, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat. Mereka lebih selektif dalam memilih perusahaan dan lingkungan kerja yang sesuai dengan prinsip dan visi hidup mereka. Oleh sebab itu, perusahaan yang mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung, terbuka, dan menghargai karyawan, khususnya Generasi Z, akan lebih mudah mempertahankan talenta-talenta terbaik.

Pemahaman terhadap karakteristik dan harapan Generasi Z ini penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang sistem penilaian kinerja dan program motivasi yang efektif. Dengan menyesuaikan pendekatan evaluasi dan komunikasi, perusahaan dapat

meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mengoptimalkan potensi produktivitas generasi muda ini. Hal ini menjadi salah satu kunci untuk mempertahankan daya saing organisasi di era modern.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada bagaimana bias dalam penilaian kinerja dapat berdampak pada motivasi kerja Generasi Z, mengingat mereka sangat mengutamakan keadilan dan transparansi dalam proses evaluasi. Menjawab tantangan ini akan membantu perusahaan menciptakan sistem penilaian yang lebih adaptif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan masa kini.

### **Identifikasi Bias dalam Penilaian Kinerja**

Penelitian ini mengungkap bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di Surabaya merasakan adanya bias dalam proses evaluasi kinerja yang mereka jalani. Berdasarkan data survei, sekitar 68% responden mengaku pernah mengalami atau menyadari adanya ketidakadilan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan atau pihak penilai. Hal ini menunjukkan bahwa isu bias dalam evaluasi bukanlah hal yang kecil dan dapat berdampak luas terhadap persepsi karyawan terhadap sistem penilaian yang berlaku di perusahaan.

Dari berbagai jenis bias yang teridentifikasi, *halo effect* menjadi salah satu yang paling sering dirasakan oleh karyawan. Sebanyak 45% responden menyebutkan bahwa penilai cenderung memberikan nilai yang dipengaruhi oleh satu aspek kinerja saja, sehingga aspek-aspek lain yang mungkin kurang optimal diabaikan. Kondisi ini menyebabkan ketidakakuratan dalam menilai performa secara menyeluruh dan dapat menimbulkan ketidakpuasan karena karyawan merasa hasil penilaian tidak mencerminkan usaha dan hasil kerja mereka secara objektif.

Selain halo effect, leniency bias juga cukup dominan dalam praktik penilaian kinerja. Sekitar 38% responden mengungkapkan bahwa mereka pernah mendapatkan nilai yang terlalu tinggi dari penilai yang ingin menghindari

konfrontasi atau memberikan kesan positif semata. Fenomena ini membuat hasil evaluasi kurang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat terkait pengembangan karier dan peningkatan kinerja karyawan. Akibatnya, motivasi kerja dapat menurun karena karyawan merasa penilaian tidak mencerminkan realitas kinerja mereka.

Central tendency bias atau kecenderungan memberikan nilai tengah juga teridentifikasi dalam penelitian ini, meskipun persentasenya lebih rendah, yaitu sekitar 27%. Bias ini terjadi ketika penilai memberikan nilai yang cenderung rata-rata tanpa membedakan karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah. Dampaknya adalah kurangnya penghargaan yang tepat bagi karyawan berprestasi dan tidak adanya sinyal yang jelas bagi karyawan yang membutuhkan perbaikan, sehingga proses pengembangan karyawan menjadi kurang efektif.

Selain jenis-jenis bias tersebut, beberapa responden juga menyebutkan adanya bias favoritisme dan stereotip yang memengaruhi hasil penilaian. Meskipun tidak terlalu dominan, bias ini tetap menjadi perhatian karena dapat menciptakan ketidaksetaraan dan mengurangi rasa keadilan di tempat kerja. Hal ini semakin memperkuat kebutuhan untuk memperbaiki sistem penilaian agar lebih transparan dan berbasis data yang objektif.

Data kualitatif dari wawancara mendukung temuan kuantitatif tersebut. Banyak karyawan mengeluhkan kurangnya komunikasi terbuka antara penilai dan yang dinilai, sehingga persepsi bias sulit diatasi. Karyawan merasa bahwa penilaian dilakukan secara sepihak tanpa kesempatan untuk memberikan klarifikasi atau membahas hasil evaluasi. Kondisi ini memperburuk ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menekankan pentingnya pelatihan evaluator untuk mengenali dan mengurangi bias dalam proses penilaian

kinerja. Penilaian yang objektif dan transparan tidak hanya meningkatkan akurasi evaluasi tetapi juga memotivasi karyawan, khususnya generasi muda yang sangat menghargai keadilan dan penghargaan yang setara. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan metode penilaian yang terstruktur dan didukung oleh teknologi untuk meminimalisasi subjektivitas.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa bias dalam penilaian kinerja masih menjadi masalah signifikan yang perlu mendapat perhatian serius. Dengan mengidentifikasi jenis-jenis bias yang paling sering terjadi, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam memperbaiki sistem evaluasi, sehingga motivasi dan kinerja karyawan, khususnya Generasi Z, dapat ditingkatkan secara optimal.

#### **Dampak Bias terhadap Motivasi Kerja**

Penelitian ini menemukan bahwa bias dalam penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Surabaya. Data survei menunjukkan bahwa karyawan yang merasa penilaian kinerjanya tidak adil cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Ketidakadilan dalam evaluasi kinerja ini memicu perasaan frustrasi dan ketidakpercayaan terhadap sistem penilaian yang diterapkan oleh perusahaan.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa sekitar 62% responden yang merasakan adanya bias dalam evaluasi kinerja melaporkan penurunan motivasi kerja secara signifikan. Penurunan ini tampak pada aspek-aspek seperti inisiatif kerja, komitmen terhadap tugas, dan keinginan untuk berkontribusi lebih dalam organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketidakadilan dalam penilaian tidak hanya memengaruhi perasaan individu, tetapi juga berpotensi menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dalam penilaian kinerja menjadi

faktor kunci yang mempengaruhi tingkat motivasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara tidak adil cenderung mengurangi usaha dan dedikasi dalam menjalankan pekerjaannya, bahkan beberapa menunjukkan indikasi sikap apatis terhadap organisasi. Persepsi negatif ini memperlemah hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan, sehingga mengurangi loyalitas dan meningkatkan risiko turnover.

Lebih jauh, penelitian ini juga menemukan adanya korelasi negatif yang kuat antara persepsi bias dalam penilaian kinerja dan tingkat motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi persepsi terhadap adanya bias, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa rasa keadilan dan penghargaan merupakan faktor penting dalam mempertahankan motivasi kerja yang tinggi.

Selain itu, wawancara dengan beberapa responden mengungkapkan bahwa ketidakadilan dalam penilaian kinerja tidak hanya berdampak pada motivasi individu, tetapi juga memengaruhi suasana kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa dirugikan oleh evaluasi yang bias cenderung menunjukkan sikap kurang kooperatif dan menurunkan semangat tim. Hal ini dapat menyebabkan gangguan dalam komunikasi dan kolaborasi antar rekan kerja.

Dampak lain yang teridentifikasi adalah meningkatnya stres dan ketidakpuasan kerja akibat merasa tidak diakui secara adil. Kondisi ini menimbulkan tekanan psikologis yang dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan. Stres kerja yang berkelanjutan berpotensi menimbulkan burnout dan absensi yang tinggi, sehingga menurunkan efektivitas operasional perusahaan.

Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya transparansi dan komunikasi yang baik dalam proses penilaian kinerja. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berdialog dan memahami kriteria evaluasi cenderung memiliki motivasi yang lebih baik, meskipun

hasil penilaian tidak selalu memuaskan. Oleh karena itu, mengurangi bias melalui pelatihan evaluator dan sistem penilaian yang objektif dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap proses evaluasi.

Dari sisi manajemen, hasil ini menjadi peringatan bahwa bias dalam penilaian kinerja tidak boleh diabaikan karena dampaknya yang luas terhadap motivasi dan produktivitas. Implementasi mekanisme kontrol dan feedback yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan proses evaluasi berjalan adil dan dapat diterima oleh seluruh karyawan, khususnya Generasi Z yang sangat mengedepankan nilai keadilan dan penghargaan.

Penelitian ini menegaskan bahwa bias dalam penilaian kinerja merupakan faktor penghambat utama dalam mempertahankan motivasi kerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan upaya serius untuk memperbaiki sistem evaluasi kinerja dengan menghilangkan bias dan meningkatkan transparansi agar dapat menjaga semangat dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

#### **Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini menunjukkan adanya bias dalam penilaian kinerja yang secara signifikan memengaruhi motivasi kerja karyawan Generasi Z di Surabaya. Temuan ini sejalan dengan beberapa studi terdahulu yang juga menyoroti pentingnya objektivitas dalam evaluasi kinerja untuk menjaga motivasi karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Smith dan kolega (2019) menegaskan bahwa ketidakadilan dalam penilaian kinerja dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan risiko turnover karyawan. Hal ini memperkuat argumen bahwa keadilan dalam penilaian merupakan faktor krusial bagi kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja.

Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa perbedaan yang menarik jika dibandingkan dengan studi sebelumnya. Salah

satunya adalah tingkat kesadaran karyawan terhadap bias yang lebih tinggi pada Generasi Z dibanding generasi sebelumnya, sebagaimana diungkapkan dalam studi Johnson et al. (2021). Generasi Z, yang tumbuh di era digital dan informasi terbuka, lebih peka terhadap ketidakadilan dan cenderung mengharapkan transparansi penuh dalam proses evaluasi. Temuan ini menambah dimensi baru dalam pemahaman mengenai respons generasi muda terhadap sistem penilaian kinerja.

Selain itu, jenis bias yang paling dominan dalam penelitian ini, yaitu halo effect dan leniency bias, juga dikonfirmasi oleh beberapa penelitian sebelumnya. Namun, proporsi kemunculan bias tersebut di Surabaya relatif lebih tinggi dibandingkan dengan data dari penelitian yang dilakukan di kota besar lain, seperti Jakarta dan Bandung (Putra, 2020). Hal ini mungkin berkaitan dengan budaya organisasi dan karakteristik sosial ekonomi yang berbeda, yang memengaruhi cara evaluator dalam memberikan penilaian.

Perbedaan lain yang ditemukan adalah mengenai dampak bias terhadap motivasi kerja. Beberapa studi sebelumnya cenderung melihat penurunan motivasi sebagai konsekuensi jangka panjang, sementara hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak negatif tersebut dapat terjadi dalam waktu relatif singkat setelah karyawan menyadari adanya ketidakadilan dalam penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki sensitivitas yang lebih tinggi terhadap proses evaluasi, sehingga reaksi mereka terhadap ketidakadilan lebih cepat dan nyata.

Penelitian terdahulu juga banyak menekankan perlunya pelatihan evaluator untuk mengurangi bias, dan hal ini sejalan dengan rekomendasi yang muncul dari hasil penelitian ini. Namun, penambahan teknologi dalam proses penilaian, seperti penggunaan aplikasi evaluasi berbasis data, merupakan aspek yang lebih banyak ditemukan pada studi terbaru dan relevan dengan harapan Generasi Z. Studi ini menegaskan pentingnya integrasi

teknologi sebagai solusi untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi penilaian.

Meski demikian, terdapat beberapa kekurangan dalam studi ini jika dibandingkan dengan penelitian yang lebih luas cakupannya. Misalnya, penelitian ini lebih fokus pada sektor industri tertentu di Surabaya, sehingga hasilnya mungkin belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi di wilayah lain atau sektor yang berbeda. Studi lain yang dilakukan secara nasional cenderung memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai variasi bias dan dampaknya dalam konteks budaya kerja yang berbeda-beda.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang juga umum digunakan dalam studi terdahulu. Namun, beberapa penelitian sebelumnya mengkombinasikan metode kualitatif untuk mendalami faktor psikologis di balik persepsi bias, yang bisa menjadi rekomendasi untuk penelitian lanjutan agar mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena ini.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa meskipun bias dalam penilaian kinerja merupakan masalah universal, karakteristik respon dan dampaknya dapat berbeda tergantung pada konteks generasi, budaya organisasi, dan teknologi yang digunakan. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan Generasi Z untuk menciptakan sistem evaluasi yang adil dan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa bias dalam penilaian kinerja, seperti halo effect, leniency bias, dan central tendency bias, secara signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan Generasi Z di Surabaya. Ketidakadilan dalam evaluasi kinerja menyebabkan penurunan semangat, loyalitas, dan produktivitas, serta memperburuk suasana

kerja secara keseluruhan. Selain itu, generasi ini memiliki sensitivitas tinggi terhadap transparansi dan keadilan dalam proses penilaian, sehingga sistem evaluasi yang bias berpotensi memicu ketidakpuasan yang lebih cepat dan nyata dibanding generasi sebelumnya.

### Saran

Sebagai saran, perusahaan perlu mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan transparan dengan melibatkan teknologi pendukung serta pelatihan bagi evaluator agar dapat mengenali dan meminimalkan bias. Selain itu, komunikasi terbuka dan dialog dua arah antara manajemen dan karyawan harus diperkuat untuk membangun kepercayaan dan memastikan karyawan memahami kriteria penilaian yang digunakan. Pendekatan ini penting untuk menjaga motivasi kerja Generasi Z dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.24905/PERMANA.V13I1.115>
- [2] Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- [3] Afza, R., Siregar, D. I., & Zaki, H. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja

- Karyawan DeReMa (Development Research of Management):Jurnal Manajemen, 17(1), 118–130. <https://doi.org/10.19166/DEREMA.V17I1.4170>
- [4] Akbar, M., Yunus, M., & Syahribulan, S. (2022). Pengaruh Perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 242–258. <https://doi.org/10.26618/kjap.v8i2.8441>
- [5] Arsawan, I. W. E., Kariati, N. M., Shchokina, Y., Prayustika, P. A., Rustiarini, N. W., & Koval, V. (2022). Invigorating employee's innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of organizational commitment and knowledge sharing. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 117-130–117–130. <https://doi.org/10.3846/BTP.2022.15684>
- [6] Barasa, L., Togatorop, A. L., & Szeze, M. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumberbumi Global Niaga. *Meteor STIP Marunda*, 14(2), 100–129. <https://doi.org/10.36101/msm.v14i2.201>
- [7] Farid, R., & Satia, A. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Batam. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(2), 162. <https://doi.org/10.30651/BLC.V20I2.18585>
- [8] Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269–2275. <https://doi.org/10.33087/JIUBJ.V22I3.3057>
- [9] Fauzief, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680–687. <https://doi.org/10.24912/JMK.V3I3.13155>
- [10] Fikri, R., Mujahidin, M. H., Sutisna, N. A., Najat, K., & Laksana, A. (2024). Dinamika komunikasi korporasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan generasi Z. *ETIC (Education and Social Science Journal)*, 1(2), 107-118.
- [11] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- [12] Hartono, A. R., & Setiawardani, M. (2017). Pengaruh evaluasi kinerja terhadap komitmen organisasional karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1), 73-85.
- [13] Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82–109. <https://doi.org/10.1080/10705510903439003>
- [14] Herlina, M. G., & Saputra, N. (2021). Does motivation play moderating role on organizational citizenship behavior? Evidence from Indonesian telecommunication firms. *Management Science Letters*, 1667–1676. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.12.004>
- [15] Herliani, H., & Priscilla, Y. G. (2025). Faktor – Faktor yang Mempengaruhi

- Perilaku Kerja Gen Z Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 12(01), 19–43.  
<https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i01.8362>
- [16] Idrus, Y., Rauf, A., Bempah, I., Agribisnis, J., Pertanian, F., Gorontalo, N., Prof, J., Habibie, I. B. J., & Bonebolango, K. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Petani Padi Sawah Di Kelurahan Bolihuangga Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. *AGRINESIA: Jurnal Ilmiah Agribisnis*, 5(3), 198–206.  
<https://doi.org/10.37046/AGR.V5I3.12316>
- [17] Inang, N. I. (2021). E Effect Of Leadership and Work Motivation on Employee Performance Through Knowledge Sharing Behavior. *Archives of Business Research*, 9(11), 34–50.  
<https://doi.org/10.14738/ABR.911.11067>
- [18] Kurnia, E. H., Widodo, H. P., & Zuhroh, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 97–103.  
<https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/JUMMA45/article/view/202>
- [19] Musringudin, M., Dinihari, Y., & Afriantoni, A. (2021). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of High School Principals. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 3030–3039.  
<https://doi.org/10.35445/ALISHLAH.V13I3.1371>
- [20] Mutmainnah, M., Ramli, A., & Ruma, Z. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Kinerja : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(4), 769–773.  
<https://doi.org/10.30872/JKIN.V19I4.11756>
- [21] Nastyoko, Y. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada CV Diar Rahma Wonosari. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(3), 299–307.  
[https://doi.org/10.26460/ED\\_EN.V5I3.1864](https://doi.org/10.26460/ED_EN.V5I3.1864)
- [22] Nitawati, E. Y., Iman, N., & Amanda, T. (2023). The Effect Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Pt Mega Daya Motor Surabaya (Mazda, East Java Branch). *Journal of Entrepreneurship*, 55–63.  
<https://doi.org/10.56943/JOE.V2I3.348>
- [23] Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793>
- [24] Pratiwi, I., Asfar, A. H., Quraysin, I., & Tukiran, M. (2022). Organizational Citizenship Behavior, Leadership Style, Work Motivation And Effect on Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01).  
<https://doi.org/10.98765/AJMESC.V3I01.233>
- [25] Ratih Tristianingsih, P., Daengs, A. G., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 132–142.  
<https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/JUMMA45/article/view/210>
- [26] Sulistyawati, W., Wahyudi, W., & Trinuryono, S. (2022). Analisis motivasi belajar siswa dengan menggunakan model pembelajaran blended learning saat pandemi covid-19 (deskriptif

---

kuantitatif di SMAN 1 babadan  
Ponorogo). *KadikmA*, 13(1), 68-73.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN