

Pengaruh *Halo Effect* dalam proses penilaian kinerja pada organisasi modern

Wardatul Fitriah

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: wardafitriah5@gmail.com

Kata Kunci:

Halo effect, penilaian kinerja, bias penilaian, objektivitas penilaian, organisasi modern.

Keywords:

Halo effect, performance appraisal, evaluation bias, appraisal objectivity, modern organization.

ABSTRAK

Artikel ini membahas pengaruh halo effect dalam proses penilaian kinerja pada organisasi modern. Halo effect merupakan bias kognitif ketika satu karakteristik positif karyawan membuat penilai memberikan evaluasi keseluruhan yang lebih tinggi dari kenyataan. Bias tersebut dapat menurunkan objektivitas dan akurasi penilaian, sehingga berdampak pada keputusan penting seperti promosi, kompensasi, dan pengembangan karier. Dalam lingkungan kerja modern yang menuntut transparansi dan keadilan, keberadaan halo effect menjadi tantangan tersendiri. Faktor-faktor yang memicu bias ini meliputi kurangnya pelatihan bagi penilai, adanya kedekatan interpersonal, serta indikator kinerja yang kurang terukur. Upaya untuk meminimalisir dampak halo effect dapat dilakukan melalui penggunaan instrumen penilaian berbasis kompetensi, peningkatan kompetensi penilai, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung objektivitas evaluasi kinerja.

ABSTRACT

This article discusses the influence of the halo effect on the performance appraisal process in modern organizations. The halo effect is a cognitive bias where a single positive employee characteristic leads the assessor to give a higher overall evaluation than is realistic. This bias can reduce the objectivity and accuracy of assessments, thus impacting important decisions such as promotions, compensation, and career development. In a modern work environment that demands transparency and fairness, the existence of the halo effect presents a challenge. Factors that trigger this bias include a lack of training for assessors, interpersonal closeness, and poorly measurable performance indicators. Efforts to minimize the impact of the halo effect can be made through the use of competency-based assessment instruments, improving assessor competency, and strengthening an organizational culture that supports objectivity in performance evaluation.

Pendahuluan

Penilaian kinerja merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai dasar bagi berbagai keputusan strategis organisasi. Melalui penilaian kinerja yang sistematis, organisasi dapat menentukan arah pengembangan karyawan, menetapkan kebijakan promosi, memberikan kompensasi, serta memastikan efektivitas operasional berjalan sesuai dengan tujuan yang telah



ditetapkan. Dengan demikian, kualitas penilaian kinerja memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Dalam praktiknya, penilaian kinerja sering kali tidak sepenuhnya objektif. Berbagai bias kognitif dapat memengaruhi cara penilai memberikan evaluasi terhadap karyawan. Salah satu bias yang paling sering muncul adalah halo effect, yaitu kecenderungan penilai untuk memberikan penilaian keseluruhan berdasarkan satu kesan positif tertentu. Kumala Hadi menyatakan bahwa halo effect terjadi ketika penilaian awal yang positif pada suatu kriteria memengaruhi penilaian pada kriteria lainnya, sehingga evaluasi menjadi kurang akurat (Putri, 2020).

Dalam konteks organisasi modern yang menuntut transparansi, akurasi, dan keadilan, keberadaan halo effect menjadi masalah yang signifikan. Ketika penilai terlalu dipengaruhi oleh satu sifat positif, seperti kedisiplinan, keramahan, atau penampilan profesional, maka aspek lain dari kinerja karyawan berpotensi tidak mendapat evaluasi yang proporsional. Hal ini bukan hanya menurunkan kredibilitas proses evaluasi, tetapi juga dapat menimbulkan rasa ketidakadilan yang berdampak pada motivasi, kepuasan, serta perkembangan karier karyawan.

Selain faktor internal penilai, sejumlah kondisi juga dapat memperkuat munculnya halo effect, seperti intensitas hubungan antarindividu, keterbatasan pelatihan evaluasi, serta penggunaan instrumen penilaian yang bersifat subjektif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme munculnya halo effect dan dampaknya terhadap kualitas penilaian kinerja menjadi sangat penting. Dengan memahami bias ini, organisasi dapat merancang sistem evaluasi yang lebih objektif, terstruktur, dan mampu memberikan gambaran kinerja karyawan secara lebih akurat.

Pembahasan

Konsep Halo Effect dalam Penilaian Kinerja

Halo effect merupakan salah satu bentuk bias persepsi yang muncul ketika penilai memberikan evaluasi menyeluruh berdasarkan satu kesan positif dari individu yang dinilai. Octavian dan Utami menyatakan bahwa halo effect muncul ketika informasi atau kesan awal yang positif menyebabkan penilai memberikan penilaian lebih tinggi pada aspek-aspek lain meskipun tidak semuanya menunjukkan kualitas yang sama. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa bias ini terjadi karena penilai kesulitan memisahkan penilaian antar indikator secara objektif (Octavian & Utami, 2016).

Dalam penilaian kinerja, fenomena ini sering terlihat saat penilai terlalu dipengaruhi oleh satu aspek yang menonjol seperti sikap ramah atau kedisiplinan. Ketika satu aspek dianggap baik, maka aspek lain yang seharusnya dinilai secara terpisah ikut terseret menjadi lebih positif dibandingkan kondisi sebenarnya. Penilaian akhirnya tidak lagi menggambarkan performa karyawan secara utuh.

Halo effect juga dapat muncul karena dorongan penilai untuk menjaga konsistensi persepsinya. Ketika penilai sudah memberikan kesan positif pada tahap awal, maka persepsi tersebut akan ikut membentuk penilaiannya pada hal lain. Mawardi

menjelaskan bahwa halo effect membuat penilai melihat seorang karyawan secara keseluruhan lebih baik hanya karena satu aspek yang dianggap unggul (Mawardi, 2022).

Dampak halo effect bagi organisasi cukup besar. Bias ini menurunkan objektivitas penilaian dan membuat performa karyawan terlihat tidak sesuai realitas. Pada akhirnya, keputusan manajerial seperti promosi atau pemberian insentif dapat dipengaruhi oleh penilaian yang tidak akurat. Karena itu, memahami konsep halo effect menjadi penting agar organisasi dapat menyusun sistem evaluasi yang lebih adil dan menghasilkan gambaran kinerja yang sebenarnya.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Munculnya Halo Effect

Halo effect tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kondisi penilai, instrumen penilaian, serta lingkungan organisasi. Pemahaman mengenai faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat meminimalkan munculnya bias dalam proses evaluasi kinerja, diantaranya :

a. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung Objektivitas

Budaya organisasi memegang peran penting dalam membentuk cara penilai melakukan evaluasi. Dalam organisasi yang tidak menekankan objektivitas, penilai cenderung menggunakan persepsi pribadi daripada acuan kinerja yang terukur. Hal ini sejalan dengan penjelasan Arifianti & Safitri bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pola penilaian dan kinerja karyawan. Ketika budaya kerja mengutamakan kenyamanan interpersonal, penilai lebih mudah terpengaruh oleh kesan awal yang memicu halo effect (Arifianti & Safitri, 2022).

b. Kondisi Psikologis Penilai

Kondisi psikologis seperti tingkat stres, beban kerja, dan mood penilai dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk menilai secara objektif. Stres kerja memengaruhi perilaku dan persepsi individu, sehingga dapat berdampak pada proses penilaian. Ketika penilai sedang berada dalam kondisi emosional tertentu, mereka lebih rentan menggunakan heuristik atau penilaian cepat berdasarkan satu atribut, sehingga memicu halo effect (Adawiyah & Siswato, 2015). Dengan demikian, emosi penilai yang stabil sangat penting agar proses penilaian dapat berjalan lebih objektif dan tidak mudah dipengaruhi oleh kesan awal.

c. Gaya Kepemimpinan dan Hubungan Interpersonal

Gaya kepemimpinan yang terlalu dekat atau terlalu lunak dapat membuat penilaian menjadi tidak objektif. Kepemimpinan dan kompensasi juga memengaruhi cara karyawan dipersepsikan dalam proses evaluasi. Jika pemimpin memiliki hubungan dekat dengan karyawan tertentu, ia cenderung memberi nilai yang terlalu tinggi sehingga halo effect lebih mudah muncul (Arsy Gama & Firmansyah, 2022). Selain itu, Maksum & Fikriah menjelaskan bahwa kepemimpinan yang terlalu berfokus pada hubungan dapat membuat penilaian kinerja menjadi kurang jelas dan kurang objektif (Maksum & Fikriah, 2020).

d. Ketidakjelasan Instrumen Penilaian

Instrumen penilaian yang tidak jelas atau tidak terukur membuat penilai menilai kinerja berdasarkan persepsi, bukan fakta. Arthabawan menjelaskan bahwa penilaian kinerja harus memiliki indikator yang jelas agar tidak menimbulkan kesalahan penilaian (Arthabawan, 2017). Jika instrumen kurang rinci, kesan awal yang positif dari karyawan dapat memengaruhi semua aspek penilaian dan akhirnya menimbulkan halo effect.

e. Pengaruh Bentuk Penyajian Informasi

Penelitian Octavian & Utami menjelaskan bahwa cara informasi diberikan kepada penilai dapat memengaruhi munculnya halo effect. Jika informasi awal yang diterima sangat positif, penilai cenderung memberi nilai positif pada aspek lain meskipun tidak berhubungan (Octavian & Utami, 2016). Karena itu, cara informasi disusun dan disajikan menjadi faktor penting yang dapat memperkuat terjadinya halo effect.

Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa munculnya halo effect tidak terlepas dari pengaruh kondisi penilai, kualitas instrumen evaluasi, serta budaya kerja dalam organisasi. Jika aspek-aspek ini tidak diperhatikan, proses penilaian kinerja menjadi mudah bias dan tidak lagi mencerminkan kemampuan karyawan secara sebenarnya. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sistematis untuk memastikan bahwa penilai memahami mekanisme evaluasi, instrumen penilaian disusun dengan jelas, dan lingkungan kerja mendukung objektivitas agar halo effect dapat diminimalkan.

Dampak Halo Effect terhadap Penilaian Kinerja

Halo effect menimbulkan berbagai dampak dalam proses penilaian kinerja di dalam organisasi. Dampak tersebut berpengaruh terhadap ketepatan hasil evaluasi, rasa keadilan dalam organisasi, serta kualitas pengambilan keputusan manajerial, diantaranya:

1. Menurunnya Objektivitas Penilaian Kinerja

Halo effect menyebabkan penilai memberikan penilaian secara umum berdasarkan satu kesan awal tertentu. Akibatnya, penilaian tidak lagi sepenuhnya didasarkan pada indikator kinerja yang objektif. Octavian dan Utami menjelaskan bahwa informasi awal yang bersifat positif dapat memengaruhi penilaian terhadap aspek lain yang sebenarnya tidak berkaitan, sehingga hasil evaluasi menjadi bias (Octavian & Utami, 2016).

2. Ketidakakuratan Hasil Evaluasi Kinerja

Halo effect dapat menyebabkan hasil penilaian kinerja menjadi tidak akurat karena penilaian diberikan secara menyeluruh tanpa mempertimbangkan setiap aspek kinerja secara terpisah. Karyawan yang memiliki satu keunggulan tertentu cenderung memperoleh nilai tinggi pada seluruh indikator, meskipun kinerjanya

tidak merata. Sebaliknya, karyawan dengan satu kelemahan dapat dinilai rendah secara keseluruhan, sehingga hasil evaluasi tidak mencerminkan kinerja yang sebenarnya.

3. Menurunnya Rasa Keadilan dan Motivasi Kerja

Penilaian kinerja yang dipengaruhi oleh halo effect berpotensi menimbulkan rasa ketidakadilan di lingkungan kerja. Arthabawan menjelaskan bahwa penilaian yang tidak objektif dapat menurunkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa penilaian tidak dilakukan secara adil, kepercayaan terhadap sistem penilaian dan organisasi dapat menurun dan pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka (Arthabawan, 2017).

4. Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Halo effect juga berdampak pada pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pemberian kompensasi, dan pengembangan karier. Wardani menjelaskan bahwa bias akibat halo effect dapat menyebabkan kesalahan dalam menilai risiko dan potensi individu karena keputusan diambil berdasarkan kesan awal, bukan pada evaluasi kinerja yang menyeluruh dan berbasis bukti (Wardani, 2019). Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat merugikan organisasi karena keputusan yang diambil tidak sesuai dengan kemampuan dan kontribusi karyawan yang sebenarnya.

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa halo effect merupakan bias persepsi yang berpengaruh terhadap proses penilaian kinerja dalam organisasi. Bias ini membuat penilaian kinerja tidak sepenuhnya objektif karena dipengaruhi oleh kesan awal atau satu kelebihan tertentu dari karyawan. Akibatnya, hasil evaluasi kinerja menjadi kurang akurat dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan di dalam organisasi.

Dari berbagai dampak yang ditimbulkan, halo effect tidak hanya memengaruhi objektivitas penilaian, tetapi juga berdampak pada motivasi kerja karyawan serta kualitas pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pemberian kompensasi, dan pengembangan karier. Kondisi ini menunjukkan bahwa halo effect dapat mengganggu efektivitas pengelolaan sumber daya manusia jika tidak ditangani dengan baik.

Sejalan dengan hal tersebut, beberapa saran perlu diperhatikan. Organisasi disarankan meningkatkan objektivitas penilaian kinerja melalui penggunaan instrumen evaluasi yang jelas, terukur, dan sesuai dengan indikator kinerja yang relevan. Pelatihan bagi penilai juga perlu dilakukan agar mereka memiliki pemahaman yang memadai mengenai potensi bias penilaian, khususnya halo effect, sehingga evaluasi tidak hanya bergantung pada kesan awal. Selain itu, organisasi diharapkan mampu membangun budaya kerja yang mendukung keterbukaan dan keadilan serta mendorong penggunaan bukti kinerja dalam setiap proses evaluasi. Dengan upaya tersebut, penilaian kinerja

dapat dilakukan secara lebih akurat dan adil, sekaligus mendukung pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan sumber daya manusia secara optimal.

Daftar Pustaka

- Adawiyah, R., & Siswato. (2015). Stres K Erja , Pengaruh Nya Terhadap Kinerja K Aryawan Dengan Kepuasan Kerja. *El-Dinar*, 3(1), 27–40. <https://repository.uin-malang.ac.id/196/>
- Arifianti, D. R., & Safitri, R. (2022). Pengaruh Career Development dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat KC Malang. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 5(November), 488–498. <https://repository.uin-malang.ac.id/15040>
- Arsy Gama, M. N., & Firmansyah, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Jombang. *JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis Dan Manajemen)*, 6(1), 069. <https://doi.org/10.32682/jpekbm.v6i1.2351>
- Arthabawan, I. W. (2017). Pentingnya Penilaian Kinerja Bagi Karyawan Dalam Suatu Organisasi (Kajian Teoritis). *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 10 No.1(1), 195–204.
- Maksum, I., & Fikriah, N. L. (2020). Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islami: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 90–110. <https://repository.uin-malang.ac.id/6205>
- Mawardi, F. D. (2022). Halo Effect : Corporate Social Responsibility (CSR) serta Peran Stakeholders Terhadap Kinerja Dan Nilai Perusahaan. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 53–73. <https://doi.org/10.18196/rabin.v6i1.13253>
- Octavian, N., & Utami, I. (2016). Efek Halo Dan Keputusan Audit: Studi Eksperimental Pengujian Bentuk Dan Cara Penyajian Informasi. *Kinerja*, 20(2), 117–131. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v20i2.845>
- Putri, M. (2020). *Pengaruh Halo Effect Terhadap Penilaian Risiko Oleh Auditor : Peran Skeptisisme Profesional Sebagai Variabel Pemoderisasi (Vol. 2)* [Universitas Islam Indonesia Yogyakarta]. <https://dspace.uin.ac.id/123456789/30665>
- Wardani, R. (2019). Studi Eksperimental Halo Effect dalam Penilaian Risiko Bisnis Klien pada Auditor Berpengalaman. *Jurnal Online Insan Akuntan (JOIA)*, 4(1), 55–72.