

Pengaruh Harapan Kinerja terhadap Penilaian Kinerja sebagai Umpan Balik Karyawan melalui Teknologi *Turnover Intention*

Thoufiq Galih Firmansyah, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

Abstract

Objective—This study aims to determine the effect of employee performance expectations on performance appraisal mediated by turnover intention technology. By knowing the magnitude of the influence of the variables studied, it is hoped that it can provide good recommendations to provide strategies for improving employee performance appraisals. **Method**—This study uses the Accidental Sampling method. This research is a quantitative research with the sample in this study is 72 employees. The data collection technique was done by using a questionnaire. **Results**—The study show that there has a positive and significant effect of employee performance expectations on turnover intention, employee performance expectations have a positive effect on employee performance appraisals, and turnover intention has a significant positive effect on employee performance appraisals.

Keywords: Employee Performance Assessment Expectations; Employee Performance Expectations; Technology Turnover Intention

Abstrak

Tujuan—Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh harapan kinerja karyawan terhadap penilaian kinerja yang dimediasi oleh teknologi turnover intention. Dengan mengetahui besarnya pengaruh dari variabel yang diteliti, diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang baik untuk memberikan strategi dalam peningkatan penilaian kinerja karyawan. **Metode**—Penelitian ini menggunakan metode Accidental Sampling. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan sampel dalam penelitian ini 72 karyawan. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. **Hasil**—Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan harapan kinerja karyawan terhadap turnover intention, harapan kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja karyawan, dan turnover intention berpengaruh positif signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan.

Kata kunci: Penilaian Kinerja Karyawan; Harapan Kinerja Karyawan; Teknologi Turnover Intention

1. Latar belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan harus terus membenahi diri mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi, salah satunya dengan meningkatkan harapan kerja. Harapan kinerja yang baik akan membuat rasa aman sehingga karyawan betah dalam bekerja serta dapat mempengaruhi turnover intention dari karyawan guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Keamanan kerja melibatkan rasa tenang dan kenyamanan kerja bagi karyawan, di mana karyawan tidak harus merasa was-was atau cemas karena posisinya sebagai tenaga kontrak yang kapanpun bisa diberhentikan oleh perusahaan secara sepihak.

Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi pimpinan atau pemilik perusahaan. Kondisi tersebut mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang aktif, kreatif, terampil, berkualitas dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan

dan kemampuan bersaing suatu perusahaan bergantung pada baik dan buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Rismayanti et al., 2018).

Sumber daya manusia adalah salah satu hal yang paling penting dari sumber daya Organisasi dan merupakan awal asset yang dimiliki sebuah perusahaan. Organisasi tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dan mencapai tujuannya tujuan dan rencana strategis tanpa dalang dan pemikir yang mengelola proses ini secara keseluruhan dan menjalankannya seperti yang dipersyaratkan. Kemampuan organisasi-organisasi ini untuk menghasilkan faktor manusia dengan produktivitas, dalam hal ini adalah salah satu elemen terpenting dari keunggulan dan kemajuan negara-negara maju dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya mencerminkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Al-Bashabsha, 2008 dalam Arqawi et al., 2018).

Keberadaan tenaga kerja sangat dibutuhkan untuk berkontribusi mencapai suatu tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan berusaha keras untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Wirani et al., 2018). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan

perusahaan karena kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki. Dengan berbagai macam persoalan yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya, menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak akan menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai (Barsah, 2017).

Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan selalu dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal. Keberadaan karyawan sangat penting karena merupakan salah satu faktor penentu dalam produktivitas perusahaan. Tanpa karyawan tujuan perusahaan akan sulit tercapai dan akhirnya tidak mampu bertahan dalam persaingan. Karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan pembayaran sebagai balas jasa atas kinerja yang baik yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sangatlah penting untuk memperhatikan hal tersebut karena secara langsung ataupun tidak langsung akan menjadi ukuran terhadap timbulnya penilaian kinerja atau manajemen kinerja karyawan.

Menurut Wirani et al., (2018), manajemen kinerja adalah sebuah pendekatan dalam pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan pencapaian jangka pendek dan tujuan jangka panjang organisasi. Salah satu bentuk manajemen kinerja adalah penilaian kinerja, yaitu sebuah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu dalam periode tertentu, memberikan umpan balik dan membina individu sehingga individu diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri. Penilaian kinerja adalah proses yang dirancang untuk mengevaluasi, mengelola, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Ini menjadi bagian dari pendekatan yang lebih strategis untuk menyatukan kegiatan sumber daya manusia dan kebijakan bisnis. (R. Ahmad & Camelia, 2010).

Penilaian kinerja karyawan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja karyawan terkait langsung dengan keberhasilan setiap perusahaan organisasi. Oleh karena itu, organisasi berusaha untuk meningkatkan produktivitas mereka dengan memberikan peningkatan kinerja karyawan di seluruh dunia. Berkaitan dengan hal tersebut, berbagai strategi telah dikembangkan untuk mengukur kinerja karyawan; salah satunya adalah performance appraisal (PA)

(Wholey, 1999; Gichuhi et al., 2013 dalam Aydın & Tiryaki, 2018).

Untuk mencapai kinerja terbaik maka suatu organisasi memerlukan suatu proses evaluasi kinerja, disini organisasi mulai menggunakan penilaian kinerja atau alat penilaian karyawan yang melihat kebutuhan manusia yang sifatnya jamak, hal ini didasarkan pada 5 tingkatan yang saling membangun untuk memahami motivasi karyawan untuk melaksanakan tugasnya hingga mencapai tujuan tertentu organisasi untuk mengungkapkan hubungan erat antara kinerja karyawan dan evaluasi kinerja yang terkait dengan pengakuan dan mekanisme umpan balik (D. I. Ahmad et al., 2018). Cara lain juga diungkapkan dalam penelitian Ameen & Baharom (2019), dimana tenaga kerja akan didorong ke arah kinerja yang lebih baik sebagai pendukung umpan balik dan pengakuan sehingga pekerja dapat berprestasi dalam berbagai tugasnya. (Wirani et al., 2018), mengemukakan dalam penelitian itu tentang perlunya pemimpin memberikan perhatian agar karyawan memberikan umpan balik dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil pekerjaannya.

Namun, ditemukan sangat sedikit bukti statistik yang ditemukan mengenai kombinasi variabel tujuan penilaian kinerja (pelatihan, promosi pekerjaan, pengakuan, umpan balik dan imbalan finansial) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sejumlah studi empiris telah dilakukan pada prediktor kinerja karyawan, tetapi lebih sedikit studi tentang dampak sistem penilaian kinerja, meskipun penilaian kinerja adalah suatu instrumen yang sangat berguna untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Begitu pula, sangat sedikit penelitian tentang skema penilaian kinerja dalam konteks kepegawaian sehingga sering menimbulkan perdebatan dalam hal tersebut (Ameen & Baharom, 2019).

Penghargaan dan penilaian ekonomi yang sedang berkembang juga menjadi perdebatan, karena hal ini menjadi topik hangat bagi banyak organisasi untuk menjadikan karyawan berkinerja baik yang bertujuan untuk mencapai tujuan mereka menjadikan karyawan sebagai sumber daya utama mereka (D. I. Ahmad et al., 2018). Sayangnya, performa efektifitas sistem penilaian kinerja ini langka di berbagai organisasi, hal ini membantah bahwa penilaian kinerja adalah alat untuk menilai perilaku karyawan di tempat kerja, tetapi hanya untuk membantu menentukan dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan. Jika, penilaian kinerja tidak efektif dan tidak adil, maka akan sulit untuk menemukan keluaran apa yang diinginkan dari karyawan tersebut

Untuk memahami apa yang dapat memotivasi karyawan yang menjadi harapan karyawan maka perlu dilakukan penilaian kinerja yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya hingga tingkat yang

optimal untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Ada dua faktor yang mempengaruhi, yaitu bekerja dengan damai, dan ada faktor-faktor lain yang mencegah ketidakpuasan sehingga harapan kinerja karyawan tidak dapat dipenuhi dengan maksimal. Kepuasan dan ketidakpuasan adalah kebalikan dari satu sama lain dan yang menyebabkan ketidakpuasan menjadi kepuasan adalah faktor pekerjaan (D. I. Ahmad et al., 2018).

Dalam penelitian Wirani et al. (2018), digunakan teknologi *turnover intention* yang mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang belum terwujud dalam bentuk nyata seperti perilaku, perputaran ini diindikasikan sebagai sikap individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai hubungan mereka yang berkelanjutan dengan organisasi tempat mereka bekerja saat ini dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti, dan lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi oleh organisasi berupa jumlah karyawan yang keluar dari organisasi.

Berdasarkan dengan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, penelitian ini dikembangkan untuk mengetahui hubungan antara harapan kinerja karyawan dengan penilaian kinerja karyawan, dan mengetahui hubungan *turnover intention* dengan penilaian kinerjanya.

a. Kajian Teori Harapan Kinerja

Menurut Victor H (1964), harapan kinerja adalah suatu teori yang didalamnya terdapat hal yang menunjukkan bahwa tenaga kerja akan didorong untuk bekerja lebih baik ketika kerja mereka akan mengarah ke kinerja yang lebih baik, mempengaruhi bujukan dan itu penting bagi mereka.

Penerapan teori untuk penelitian ini mendukung pandangan pelatihan, promosi, penghargaan finansial, umpan balik dan pengakuan adalah cara yang efektif untuk mendorong pekerja untuk berprestasi secara optimal dalam berbagai tugasnya (Ameen & Baharom, 2019).

Kontributor penting untuk mempekerjakan karyawan adalah tingkat kinerja pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan yang ditunjukkan dengan sebuah profesi. Ada dua pendekatan terhadap dampak kinerja yang seolah-olah harapan karyawan tidak dapat terpenuhi seperti, kepuasan menurun yang akan menurunkan kinerjanya dan memotivasi karyawan untuk mencari alternatif dengan antisipasi dimana harapan dapat dipenuhi. Aliran pemikiran berfokus pada tingkat kinerja itu sendiri sebagai mekanisme yang mendorong proses pergantian yang lebih tinggi. Kinerja memiliki persepsi yang meningkat secara positif tentang kemudahan bergerak, sementara

karyawan yang berkinerja buruk pergi dengan mengantisipasi penghentian dengan berbagai alternatif lainnya (Zentner, 2018).

Dampak pada kinerja pekerjaan telah menjadi variabel kunci terkait dengan dua aliran pemikiran yang keduanya menghasut niat untuk pergi secara sukarela. Pendekatan pertama menghubungkan kepuasan dengan kinerja yang menunjukkan bahwa harapan karyawan tidak terpenuhi secara memadai, kepuasan menurun seiring dengan kinerja yang mempengaruhi karyawan untuk mencari peluang alternatif untuk memenuhi harapan. Alternatifnya adalah mendekati kinerja yang dirasakan dengan mudah, sehingga karyawan yang berkinerja lebih tinggi memiliki kemampuan untuk memperoleh posisi sehingga menarik lebih banyak kesempatan (Jackofsky, 1984 dalam Zentner, 2018).

Turnover Intention

Turnover adalah pengunduran diri karyawan secara permanen baik sukarela atau tidak sukarela. *Turnover* juga dapat diartikan sebagai jumlah karyawan yang keluar dibagi karyawan yang keluar dan masuk dalam satu tahun dikali seratus persen. *Turnover* dibedakan menjadi dua macam, *voluntary turnover* yaitu keluarnya karyawan disebabkan karena kehendak individu itu sendiri sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan disebabkan oleh faktor organisasi atau pengunduran diri karena adanya hal mendesak. Terjadinya *turnover* diawali dengan adanya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan *turnover intention* mengarah pada hasil evaluasi individu (Asmara, 2018).

Turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto 2002 dalam Barsah 2017).

Turnover intention akan berdampak pada performa atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merefleksikan *turnover intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan, kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru di internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama.

Perputaran karyawan yang tidak disengaja terjadi melalui proses penghentian yang diprakarsai oleh organisasi, sementara pergantian sukarela terjadi

ketika proses voluntary pemutusan hubungan kerja diprakarsai oleh karyawan. Namun, mungkin sulit untuk mengukur omset yang sebenarnya; dengan demikian, banyak peneliti mengandalkan niat pergantian karyawan untuk mewakili pergantian aktual. Selain itu, fase yang mengarah ke omset yang aktual adalah niat berpindah, dan ini dikenal sebagai prediktor kuat dari aktual omset. Oleh karena itu, pemanfaatan niat perpindahan konsep dalam menjelaskan omset yang sebenarnya ini dianggap tepat (Aizzat Mohd et al., 2018).

Penilaian Kinerja

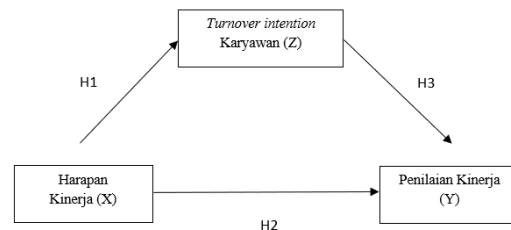
Menurut Wirani et al., (2018), Penilaian kinerja adalah hal penting dan sangat berdampak pada kinerja karyawan. Meningkatkan kinerja individu tentu akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penilaian kinerja adalah sebuah metode berkelanjutan yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Proses ini mencakup praktik yang berbeda seperti pengakuan karyawan kekuatan dan kelemahan, pengembangan karir dan kepuasan (Khan et al., 2018).

Menurut Ameen & Baharom (2019), tujuan penting dari sistem penilaian adalah untuk memungkinkan organisasi yang melaksanakan pilihan manajerial mengenai promosi pekerjaan, kenaikan gaji, pemecatan, dan PHK. Tujuan paling penting dari praktik penilaian kinerja adalah untuk membantu dan membantu organisasi untuk mencapai keputusan dan kesimpulan tentang gaji, promosi, mengenali kebutuhan pelatihan, menyampaikan umpan balik dan pengakuan karyawan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Penilaian kinerja telah terbukti menjadi instrument berguna yang memungkinkan organisasi untuk mencapai efisiensi karyawan. Performa penilaian dikeluarkan untuk berbagai motif seperti promosi pekerjaan, kenaikan upah, umpan balik yang komprehensif dan berguna, dan perkembangan karir.

Dharma (2003:355) dalam Rismayanti et al. (2018), menyebutkan penilaian kinerja meliputi : (a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai karyawan. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan; (b) kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya; (c) ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan; (d) konsep, umpan Balik

(*feedback*) tujuan dari setiap awal ketika melakukan penilaian kinerja adalah untuk memperoleh umpan balik. Dalam kondisi sempurna, pekerja mendapat informasi tentang bagaimana kinerja mereka dalam pekerjaan mereka dan di mana mereka bisa berkembang. Umpan balik bertindak sebagai cara untuk menemukan kelemahan dan kekuatan dari seorang karyawan. Banyak sarjana menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan, maka yang terpenting adalah membedakan tingkat pertumbuhan dan keremangan para karyawan melalui umpan balik. Umpan balik kinerja pekerja berfungsi sebagai cara mempertahankan kebutuhan informasi tentang bagaimana tenaga kerja mencapai tujuan individu mereka dan bertindak sebagai semacam dimensi sosial di tengah masa kontemporer mereka. Mereka menyimpulkan pesan berkala itu antara atasan dan bawahan akan berdampak pada keragaman pekerjaan yang positif seperti kepuasan kerja dan tanggung jawab organisasi. Ini adalah proses berkelanjutan untuk memberi tahu karyawan tentang keadaan mereka dan kinerja organisasi terhadap sebuah tujuan (Ameen & Baharom, 2019).

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS



Gambar Konsep Penelitian

Hipotesis

Harapan Kinerja terhadap *Turnover Intention*

Harapan kerja mempunyai andil yang penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Organisasi yang tidak dapat dengan cepat mengiuti perkembangan zaman akan menurunkan harapan suatu karyawannya, hal ini dapat mengakibatkan karyawan tidak merasa nyaman dan tidak mempunyai harapan yang tinggi untuk pekerjaannya. Banyak hal yang dapat diambil oleh karyawan ketika sudah tidak merasa nyaman lagi, seperti cuti terlalu lama, banyak mencari lowongan pekerjaan melalui internet atau media lain, atau bahkan keluar dari tempat dia bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zentner (2018), sastra menyarankan dua pendekatan terhadap dampak kinerja seolah-olah harapan karyawan tidak terpenuhi, kepuasan menurun dan

akan menurunkan kinerjanya dan memotivasi karyawan untuk mencari peluang alternatif dengan mengantisipasi mencari alternatif di mana harapan dapat dipenuhi. Aliran pemikiran yang lain adalah berfokus pada tingkat harapan kinerja itu sendiri sebagai mekanisme yang mendorong proses pergantian, hal ini memiliki persepsi yang dapat meningkat secara positif.

Penelitian diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Muhammad (2016), yang menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap/meninggalkan pekerjaannya. Apabila harapan kerja tercapai maka Turnover Intention akan lebih rendah begitu sebaliknya.

H1: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel harapan kinerja karyawan (X) terhadap *turnover intention* karyawan (Z)

Harapan Kinerja terhadap Penilaian Kinerja

Harapan kinerja karyawan adalah suatu hal yang penting bagi perusahaan, penilaian kinerja akan menjadi bagus ketika harapan kinerja karyawannya terpenuhi atau dapat terlaksanakan dengan baik.

Hasil dari penelitian yang sebagaimana yang telah dikemukakan (Mathis et al., 2006) menyebutkan bahawa harapan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh harapan kinerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan.

Pendapat Mathis & Jackson didukung dengan kajian empiris (Saputra & Tunggal, 2016) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh secara positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap harapan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh harapan kerja terhadap penilaian kinerja karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawannya. Apabila harapan kerja tercapai maka penilaian kinerja karyawan akan lebih baik.

H2: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel harapan kinerja karyawan (X) terhadap penilaian kinerja (Y)

Turnover Intention terhadap Penilaian Kinerja

Turnover intention adalah suatu hal yang terjadi ketika karyawan merasa tidak nyaman maka hal itu akan tinggi, oleh karena itu jika karyawan merasa nyaman sehingga penilaian kinerja semakin baik maka nilai turnover intention akan semakin kecil, hal

ini searah dengan hubungan menunjukkan jika variabel *turnover intention* karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel penilaian kinerja karyawan juga akan semakin menurun.

Hal tersebut didukung definisi ahli yang menjelaskan bahwa *turnover intention* akan berdampak pada kinerja karyawan sehingga mempengaruhi penilaian kinerjanya. Karyawan merefleksikan *turnover intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004)

H3: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel turnover intention karyawan (Z) terhadap penilaian kinerja (Y).

3. Metode

Penelitian ini menggunakan tiga variabel. Variabel pertama merupakan variabel independen, yaitu Harapan Kinerja (X), variabel kedua merupakan variabel mediasi yaitu *Turnover Intention* (Z), dan variable ketiga adalah variable dependen yaitu Penilaian Kinerja. Berdasarkan penelitian ini, yang menjadi populasi dalam adalah seluruh karyawan di perusahaan x yang belum diketahui jumlahnya. Sampel dalam penelitian ini 72 karyawan, dengan menggunakan instrumen kuesioner. Metode yang di gunakan adalah metode formula Lemeshow.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam penelitian ini digunakan jumlah responden sebanyak 72 orang. Karakteristik responden, pada Tabel 1, menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki 69,44%, responden wanita sebesar 30,56%. Mayoritas responden berumur 31 tahun – 40 tahun 36,77%. Mayoritas responden berpendidikan SLTA/Sederajat 51%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frequency	Percent (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	50	69,44%
Perempuan	22	30,56%
Usia		
20 Tahun - 30 Tahun	23	32%
31 Tahun - 40 Tahun	27	36,77%
41 Tahun – 50 Tahun	22	31,23%
Pendidikan		
SMA/Sederajat	37	51%
D3/S1/S2	35	49%

Sumber: Hasil Angket Kuisisioner

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Harapan Kinerja Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyaw
Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.014	4.982		3.817	.000		
SUMHK	.382	.145	.282	2.625	.010	1.000	1.000

a. Dependent Variable: SUMTI

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Harapan Kinerja Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan
Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.718	3.548		4.763	.000		
SUMHK	.321	.183	.839	4.892	.000	.921	1.086
SUMTI	.242	.176	.188	1.679	.054	.921	1.086

a. Dependent Variable: SUMPX

Sumber: Data Diolah, 2021

Direct Effect (DE) = PZX

$$= 0,282$$

$$= PXY$$

$$= 0,839$$

$$= PZY$$

$$= 0,188$$

Indirect Effect (IE) = PZX × PZY

$$= 0,282 \times 0,188$$

$$= 0,053$$

Total Effect (TE) = PZX + (PZX × PZY)

$$= 0,839 + 0,053$$

$$= 0,892$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Harapan Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention Karyawan sebesar 0,053, sehingga total pengaruh Harapan Kinerja Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 0,892.

Pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa pengaruh variabel harapan kinerja karyawan terhadap variabel *turnover intention* menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan, karena selain penjelasan di bagian pengembangan hipotesis diatas dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil responden yaitu 50 responden menjawab sangat setuju, 12 responden menjawab setuju, dan responden lainnya yang berjumlah 10 menjawab netral. Harapan kinerja karyawan merupakan hal yang penting karena menyangkut harapan yang diinginkan karyawannya terhadap perusahaannya, maka dari itu perlunya diperhatikan harapan karyawan agar karyawan merasa nyaman dan puas sehingga merasa betah dan ingin selamanya bekerja ditempat tersebut.

Pengujian hipotesis yang kedua merupakan pengaruh antara variabel harapan kinerja karyawan terhadap penilaian kinerja yang menunjukkan pengaruh signifikan, hal ini didukung oleh pengembangan hipotesis yang sudah ada. Hasil kuisioner menyatakan bahwa sebanyak 36 responden menjawab sangat setuju, 20 responden menjawab setuju, 8 responden menjawab netral, dan 8 responden lainnya menjawab tidak setuju. Penilaian kinerja yang hasilnya baik akan sangat dipengaruhi oleh harapan kerja para karyawannya. Harapan karyawan yang dapat dipenuhi oleh perusahaan akan membuat karyawan memberikan *feedback* yang positif sehingga menghasilkan penilaian karyawan yang sangat baik pula.

Penilaian hipotesis yang ketiga adalah pengujian hipotesis dengan perbandingan antara variabel *turnover intention* dengan variabel penilaian kinerja menunjukkan hasil positif signifikan, hal ini juga didukung oleh pengembangan hipotesis yang sudah ada. Hasil responden yang ada menunjukkan hasil bahwa 39 responden menjawab sangat setuju, 16 responden menjawab setuju, dan 17 responden lainnya menjawab netral. *Turnover intention* yang rendah menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan menghasilkan hasil yang baik begitu sebaliknya.

5. Kesimpulan

Penelitian menghasilkan temuan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Harapan Kinerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z). Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Harapan Kinerja Karyawan (X) terhadap Penilaian Kinerja (Y). Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Penilaian Kinerja (Y). Saran dari penulisan artikel ini adalah (1) Organisasi perlu melaksanakan promosi jabatan secara adil dan sesuai harapan karyawan. Hal ini dikarenakan jika pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan tidak merasa didiskriminasi dengan pelaksanaan promosi jabatan di dalam organisasi. (2) Organisasi perlu meningkatkan fasilitas dan kenyamanan karyawan agar karyawan merasa nyaman bekerja dalam organisasi dan dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention*., (3) Organisasi perlu memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Penerapan reward dilakukan untuk memacu semangat dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Daftar Pustaka

- Ahmad, D. I., Danish, D. R. Q., Ali, S. A., Ali, H. F., & Humayon, D. A. A. (2018). A Comparative Study of Banking Industry Based on Appraisal System, Rewards and Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.64>
- Ahmad, R., & Camelia, L. (2010). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 99–109.
- Aizzat Mohd, N., Tan Cheng, L., & Sabrina Naseer, K. (2018). The Relation Between Turnover Intention, High Performance Work Practices (Hpwps), And Organisational Commitment: A Study Among Private Hospital Nurses In Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23–51.
- Ameen, A., & Baharom, M. N. (2019). the Assessment of Effect of Performance Appraisal Purposes on Employee Performance in Nigerian Civil Service. *E-Bangi*, 16(5), 1–17.
- Arqawi, S. M., Al-hila, A. A., Naser, S. S. A., & Shobaki, M. J. Al. (2018). The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(10), 30–44.
- Asmara, A. P. (2018). Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 5(2), 123. <https://doi.org/10.20473/jaki.v5i2.2017.123-129>
- Aydin, A., & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis. *Drvna Industrija*, 69(2), 101–111. <https://doi.org/10.5552/drind.2018.1710>
- Barsah, A. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Job Insecurity dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Serasi Autoraya Bandung). *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi Dan Bisnis*, 2.
- Holzer, H., Stoll, M., & Wissokert, D. (2004). *Job Performance and Retention Among Welfare Recipients*. 78(3), 343–369.
- Ibrahim, & Muhammad, G. (2016). Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention: An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, 1(2), 1–8.
- Khan, M. A., Mdyusoff, R., Ismail, F., Hussain, A., & Yunus, F. B. M. (2018). The impact of performance appraisal on employee job performance in public sector universities of Khyber. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 544–548.
- Mathis, Robert, L., & John H, J. (2006). *Human Resource Management* (Alih Bahasa (ed.)). Raja Grafindo Persada.
- Rismayanti, R. D., Musadieg, M. Al, & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 127–136.
- Saputra, & Tunggal, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT Sun Star Motor Cabang Negara). *E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1), 1–8.
- Victor H, V. (1964). *Work and Motivation* (P. Book (ed.)). Jossey-Bass.
- Wirani, A. P., Muri, R., Gandara, G. S., & ... (2018). Relationship of Performance Appraisal, Work Motivation, and Turnover Intention towards Improving Employee Performance. *International Journal of ...*, 12, 8–11. https://www.ijresm.com/Vol_1_2018/Vol1_Is_s12_December18/IJRESM_V1_I12_157.pdf
- Zentner, A. (2018). Making the Jump: Understanding the Associativity Between Perceived Job Performance and Turnover Intention of IT Professionals in Higher Education. *SSRN Electronic Journal*, April. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3145662>