

## PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION

**Eli Retnowati, Arif Rachman Putra**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sunan Giri Surabaya

Email: arifrachmanputra.caniago@gmail.com

**Abstrak** – Analisis terhadap niat untuk berpindah pekerjaan yang dilakukan karyawan pada suatu organisasi berdasarkan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja menjadi tujuan dari penelitian ini. Terdapat beberapa faktor yang perannya memang berarti untuk mempengaruhi retensi karyawan dan stabilitas organisasi. Faktor itu ialah sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Memahami hubungan antara faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Peneliti memilih metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Teknik memperoleh sampel di penelitian ini dilakukan dengan acak berdasarkan berbagai departemen di organisasi terkait. Pengumpulan datanya memanfaatkan kuesioner yang dirancang khusus agar keterlibatan dari variabel sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja dan turnover intention dapat terukur. Perangkat lunak statistik dapat membantu untuk menganalisis datanya dimana menggunakan analisis regresi berganda. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa pengaruh negatif dan signifikan memang nyata diberikan oleh sistem penilaian kinerja untuk turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi, semakin rendah tingkat niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Selain itu, pengaruh negatif dan signifikan dari kepuasan kerja memang nyata terhadap turnover intention. Pekerjaan yang dapat memberikan rasa puas untuk karyawan, maka niatnya untuk berpindah pekerjaan juga lebih rendah. Melalui penelitian ini, maka bagi organisasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap turnover intention dapat dipahami dengan lebih baik lagi. Temuan ini dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan sistem penilaian kinerja dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerjasehingga dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

**Kata kunci:** Sistem Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention.

**Abstract** – Analysis of the intention to change jobs carried out by employees in an organization based on performance appraisal systems and job satisfaction is the goal of this study. There are several factors that play a significant role in influencing employee retention and organizational stability. That factor is the performance appraisal system and job satisfaction. Understanding the relationship between these factors can assist organizations in designing effective human resource management strategies. Researchers chose a survey method with a quantitative approach. The technique of obtaining the sample in this study was carried out randomly based on various departments in the related organization. The data collection uses a specially

*designed questionnaire so that the involvement of the performance appraisal system variables, job satisfaction and turnover intention can be measured. Statistical software can help to analyze the data which uses multiple regression analysis. This study found that the performance appraisal system has a significant and negative effect on turnover intention. This shows that the better the performance appraisal system implemented in the organization, the lower the employee's intention to change jobs. In addition, the negative and significant effect of job satisfaction is real on turnover intention. Jobs that can provide a sense of satisfaction for employees, the intention to change jobs is also lower. Through this research, for organizations the factors that influence turnover intention can be better understood. These findings can be used by organizations to improve performance appraisal systems and improve the factors that affect job satisfaction so as to reduce employee turnover rates.*

**Keywords:** *Performance Appraisal System, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

## PENDAHULUAN

Salah satu indikator yang berperan penting untuk mengukur retensi karyawan dan stabilitas organisasi ialah turnover intention atau yang biasa disebut dengan niat berpindah kerja. Tingkat turnover intention yang tinggi dapat menyebabkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti biaya pelatihan dan penggantian karyawan baru, penurunan produktivitas, penurunan kepuasan pelanggan, dan hilangnya pengetahuan dan pengalaman karyawan yang meninggalkan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan tingkat turnover intention. Perasaan tidak puas karyawan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja memunculkan tingginya turnover intention. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat turnover intention dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Perhatian

pada turnover intention juga sangat penting dalam konteks persaingan global saat ini (Arifin *et al.*, 2022). Organisasi yang berhasil menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan bisnis dan memenuhi tuntutan pelanggan. Oleh karena itu, memperhatikan tingkat turnover intention dapat membantu organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan meningkatkan daya saing organisasi di pasar (Jahroni & Darmawan, 2022).

Di lingkungan kerja, pengamatan terhadap turnover intention dapat difokuskan terhadap tingkat turnover intention dan faktor-faktor yang menyebabkannya. Turnover intention merujuk pada niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Mardikaningsih & Hariani, 2020). Hal ini mencerminkan tingkat keinginan individu untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi tempat mereka bekerja (Djazilan, 2022). Turnover intention dapat mencakup berbagai alasan,

seperti keinginan untuk mencari peluang yang lebih baik, ketidakpuasan dengan pekerjaan atau lingkungan kerja, kurangnya kesempatan pengembangan karir, ketegangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, atau faktor-faktor personal lainnya (Darmawan, 2015). Turnover intention menjadi perhatian penting bagi organisasi karena dapat berdampak negatif pada produktivitas, kontinuitas operasional, dan biaya penggantian karyawan (Jamaluddin *et al.*, 2013). Tingkat turnover intention yang tinggi dapat menyebabkan kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang berharga, gangguan dalam tim kerja, serta kehilangan kepercayaan dan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk pengelola sumber daya manusia, maka faktor-faktor yang berpengaruh terhadap turnover intention memang penting untuk dipahami. Selain itu, kehilangan karyawan yang memiliki kualitas akan membawa dampak buruk untuk keunggulan bersaing organisasi. Pengamatan terhadap tingkat turnover intention dapat dilakukan dengan cara melihat tinggi atau rendahnya niat karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini dapat diukur melalui survei atau pengumpulan data terkait niat karyawan untuk mencari pekerjaan baru atau meninggalkan organisasi. Faktor-faktor penyebab turnover intention dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Beberapa faktor yang perlu diamati antara lain pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Dengan

pengamatan yang dilakukan, maka organisasi dapat memahami tingkat turnover intention dengan lebih baik serta faktor apa saja yang turut menentukannya. Strategi untuk mengelola sumber daya manusia menjadi lebih efektif, kepuasan kerja dapat ditingkatkan, tingkat turnover di dalam organisasi lebih kecil juga karena ada informasi terkait hal tersebut.

Di dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdapat komponen penting agar kinerja karyawan dapat terukur, yaitu dengan sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja sering dijabarkan sebagai suatu proses formal yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi menyesuaikan dan mengembangkan sistem penilaian kinerja mereka sendiri sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi tersebut. Namun, hal-hal yang harus diperhatikan dalam merancang system penilaian kinerja yang baik adalah objektif, terukur, akurat, adil, dan berkesinambungan (Darmawan *et al.*, 2020; 2021). Sistem penilaian kinerja yang baik dapat membantu organisasi untuk mengelola kinerja karyawan secara efektif dan meningkatkan produktivitas organisasi. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara tepat dapat membantu mengurangi tingkat turnover intention di organisasi (Mardikaningsih & Munir, 2021). Untuk mencapai tujuan ini, perlu dilakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang ada untuk memastikan bahwa sistem tersebut

adil, transparan, dan mendukung pengembangan karir karyawan. Selain itu, perlu diberikan pelatihan dan pengembangan kepada manajer dan karyawan terkait pelaksanaan sistem penilaian kinerja agar dapat mengoptimalkan manfaat dari sistem tersebut (Darmawan, 2014). Sistem penilaian kinerja harus disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi tersebut. Fleksibilitas dan adaptabilitas sistem juga penting untuk memastikan relevansi dan kesesuaian dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Selain sebagai alat penilaian, sistem ini juga harus digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karyawan. Setelah penilaian, perlu dibuat rencana tindakan yang memungkinkan pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja di masa depan. Pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang adil, transparan, dan diikuti dengan umpan balik yang memadai dapat membantu mengurangi tingkat turnover intention. Sebaliknya, di dalam organisasi turnover intention dapat meningkat akibat sistem penilaian yang tidak adil dan subjektif serta minimnya dukungan untuk berkembang. Oleh karena itu, bagi organisasi penilaian kinerja merupakan alat vital yang harus diikuti dengan keadilan dan keefektifan dalam penerapannya. Berdasarkan Pichler (2019), ketika hal tersebut terpenuhi, maka karyawan merasakan bahwa keberadaan mereka di organisasinya saat ini memang dihargai. Melalui penilaian kinerja, maka kemampuan karyawan dapat berkembang, kinerja

karyawan dapat teridentifikasi secara tepat sehingga promosi pengembangan karir lebih mudah dikelola yang pada akhirnya kontrak psikologis dapat tercipta (Ernawati *et al.*, 2022; Retnowati, 2022). Oleh karena itu, perhatian implementasi dan perbaikan sistem penilaian kinerja memang penting untuk organisasi agar tingkat turnover intention dapat ditekan dan karyawan yang memiliki kualitas dapat dipertahankan (Naufalia *et al.*, 2022). Pada saat hal tersebut terpenuhi, maka karyawan tidak akan mudah meninggalkan organisasinya sehingga turnover intention dapat ditekan (Harrington & Lee, 2015). Studi terdahulu yang memberikan hasil serupa yaitu studi dari Ahmed *et al.* (2010); Javed *et al.* (2013); Nawaz dan Pangil (2016).

Tingkat turnover seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah fenomena subjektif yang terkait dengan persepsi dan penilaian individu terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan produktivitas, retensi, dan kesejahteraan karyawan di dalam organisasi (Mardikaningsih & Sinambela, 2022). Kepuasan kerja karyawan di tempat kerja terkait harapan dan kinerja mereka merujuk pada sejauh mana kepuasan kerja individu dipengaruhi oleh sejauh mana harapan mereka terpenuhi dan kinerja

mereka dalam pekerjaan (Radjawane, 2022). Dalam konteks ini, harapan mengacu pada keyakinan individu tentang hasil yang diinginkan dari usaha yang dilakukan di tempat kerja. Harapan ini dapat mencakup aspek-aspek seperti pengakuan, penghargaan, promosi, kesempatan pengembangan, gaji yang adil, dan sebagainya. Harapan individu dapat berbeda-beda tergantung pada nilai-nilai, tujuan, dan preferensi pribadi mereka (Irfan & Al Hakim, 2022). Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan, kebahagiaan, dan kesenangan yang dirasakan oleh individu terkait dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup evaluasi subjektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karir, pengakuan, kompensasi, dan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan pribadi (Munir *et al.*, 2022). Kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi ekspektasi, harapan, dan nilai-nilai mereka. Jika individu merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan tantangan, otonomi, penghargaan, kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta dukungan sosial yang memadai, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Lestari *et al.*, 2020; Mardikaningsih *et al.*, 2022; Putra *et al.*, 2022). Tingkat kepuasan kerja dapat berbeda-beda antara individu-individu, tergantung pada faktor-faktor seperti kepribadian, nilai-

nilai pribadi, preferensi pekerjaan, dan kebutuhan psikologis. Kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan dampak positif, seperti peningkatan motivasi, kinerja yang lebih baik, keterikatan organisasional yang kuat, retensi karyawan yang tinggi, dan kesejahteraan secara keseluruhan (Al Hakim *et al.*, 2019; Arifin & Irfan, 2021; Mardikaningsih & Putra, 2021; Retnowati & Jahroni, 2021). Pemicu turnover intention karyawan adalah karena rendahnya kepuasan kerja (Hariani & Al Hakim, 2021). Ini berarti pekerjaan yang tidak memberikan kepuasan untuk karyawan, maka yang terjadi adalah penurunan motivasi dan keterlibatan karyawan, lemahnya komitmen organisasi, lingkungan kerja menjadi tidak sehat sehingga karyawan mudah terpengaruh dalam hal keinginannya mencari pekerjaan yang memberikan peluang dan memberikan kepuasan (Andayani & Darmawan, 2011; Guliyev *et al.*, 2019; Issalillah *et al.*, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memadai agar dapat mengurangi turnover intention dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Organisasi yang memperdulikan kualitas kehidupan kerja dan ingin menjadi organisasi yang efisien, maka kepuasan kerja harus diperhatikan. Itu artinya kepuasan kerja menjadi kunci peningkatan produktivitas, keharmonisan hubungan diantara

karyawan, pengurangan absensi, kecelakaan di tempat kerja dan turnover intention (Brierley, 1999). Begitu juga studi dari Rizwan dan Mukhtar (2014); Zeffane dan Melhem (2017) yang dapat memperkuat bahwa ada peran yang nyata dari kepuasan kerja terhadap turnover intention.

Pemahaman yang lebih mendalam di organisasi terkait peran yang dimainkan oleh pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap tingkat turnover intention menjadi tujuan dari adanya penelitian ini. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, penelitian ini akan mengeksplorasi hubungan antara pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi, serta dampaknya terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Diharapkan bahwa dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang baik dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover intention, meningkatkan retensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, produktif, dan memuaskan.

## **METODE**

Penelitian kuantitatif merupakan desain di penelitian ini. Data akan dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang mencakup variabel pelaksanaan sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan tingkat turnover intention. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT MIK. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih sampel yang

relevan dan mewakili populasi yang diteliti. Target respondennya berjumlah 100 responden. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Ini akan terdiri dari pertanyaan-pertanyaan terkait dengan pelaksanaan sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan tingkat turnover intention. Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mencakup dimensi-dimensi yang relevan dari masing-masing variabel.

Sistem penilaian kinerja adalah evaluasi yang diberlakukan dengan sistematis untuk mengidentifikasi hasil kerja karyawan dan faktor penghambatnya agar di kemudian hari sampai seterusnya karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya sesuai standar di dalam organisasi (Ismaya *et al.*, 2023). Fletcher (2001) menyebutkan bahwa dimensi untuk sistem penilaian kinerja adalah: (1) pemberlakuan pengawasan dan perannya; (2) tim kerja; (3) tim penilaian karyawan; (4) penilaian berdasarkan kombinasi pimpinan, tim kerja dan tim penilaian atau 360 feedback.

Kepuasan kerja ialah kondisi emosional yang ditunjukkan dengan rasa senang karena pekerjaan, pengalaman, pemenuhan hak dan kebutuhan sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak dipandang sebagai beban. Dimensi variabel kepuasan kerja mengacu pada beberapa karakteristik, yaitu: (1) besarnya gaji yang diterima karyawan; (2) inspeksi kerja; (3) advertensi pekerjaan; (4) rekan kerja saling memberi dukungan satu sama lain; (5) pekerjaan yang

dilakukan memberikan makna; (6) ada bentuk penghargaan terhadap pekerjaan karyawan; (7) transparansi komunikasi; (8) pemberian tunjangan telah adil; (9) dukungan terhadap lingkungan kerja dan memberikan keamanan. Delapan dimensi yang terbentuk adalah dari Spector (1997).

Turnover intention merupakan probabilitas yang dipilih atas kehendak dan kerelaan karyawan dengan maksud memperoleh pekerjaan lain karena enggan bergabung dengan organisasinya saat ini untuk jangka panjang. Dimensi untuk mengukur turnover intention terdiri dari: (1) upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tidak maksimal; (2) berpikir menunda pekerjaan; (3) berupaya memperoleh pekerjaan diluar organisasi yang sekarang; (4) mencoba meninggalkan organisasinya; (5) memulai mencari pekerjaan baru. Dimensi itu berasal dari Fox dan Fallon (2003).

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan analisis regresi. Hubungan diantara variabel pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap variabel turnover intention dapat dievaluasi melalui analisis regresi. Hasil analisis regresi akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran yang dimainkan oleh variabel-variabel tersebut terhadap tingkat turnover intention. Selain itu, digunakan skala Likert yang ditetapkan mulai dari 1 hingga 4, yang berarti ada opsi jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

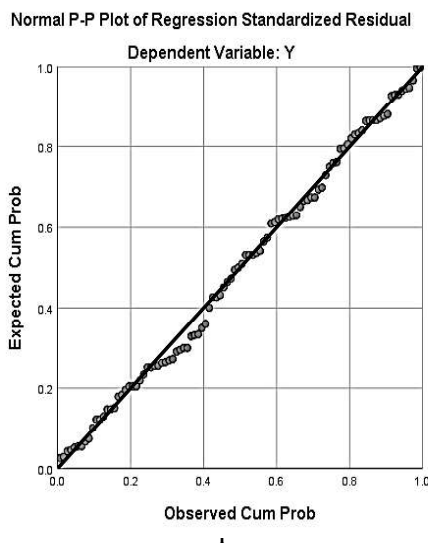
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data penelitian yang berasal dari kuesioner ditargetkan terkumpul dalam waktu lima hari saja. Jadi sehari hanya fokus terhadap 20 responden yang bersedia mengisi kuesioner. Dari 100 responden diperoleh 66 responden berjenis kelamin laki-laki dan untuk jenis kelamin perempuan ada 34 responden. Rentang usia yang ditetapkan dari 20-30 tahun memperoleh 79 responden dan yang berusia lebih dari 30 tahun ada 21 responden. Menurut masa kerja responden terungkap bahwa rata-rata responden yang telah melewati masa kerja lebih dari tiga tahun ada 58 responden, tepat lima tahun ada 32 responden dan untuk 10 responden yang tersisa telah bekerja lebih dari lima tahun.

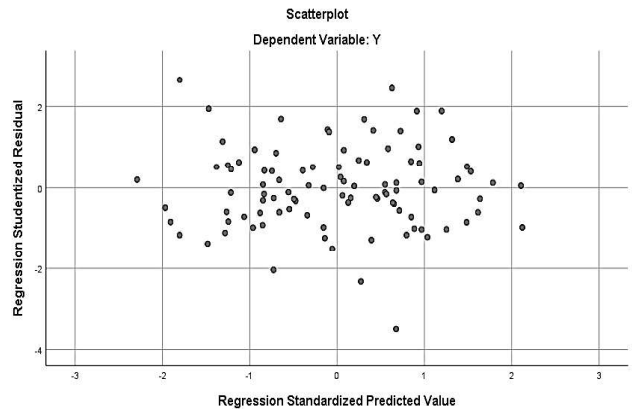
Pembuktian validitas menggunakan nilai corrected item total correlation yang melebihi batas 0,30. Semua pertanyaan yang sesuai dimensi dari variabelnya mampu menghasilkan nilai diatas itu sehingga pembuktian validitas terpenuhi. Ditemukan bahwa ada nilai sebesar 0,617 untuk sistem penilaian kinerja; untuk kepuasan kerja 0,783 dan besarnya nilai yang dicapai turnover intention ialah 0,797. Nilai itu berasal dari output SPSS sesuai nilai alpha Cronbach yang menjadi teknik untuk menentukan bahwa reliabilitas ditentukan lebih dari 0,60.

Uji multikolinieritas dapat terhindar dari permasalahan bila mampu menghasilkan VIF dibawah 10. Data penelitian ini untuk permasalahan multikolinieritas tidak ditemukan karena ada nilai sebesar 1.119. Durbin

Watson memperkuat hasil autokorelasi yang terhindar dari permasalahan jika berada diantara -2 hingga 2. Sesuai rentang nilai yang ditentukan, maka hasil sebesar 1.422 memang masih berada pada batas ketentuan.



Menentukan hasil normalitas dapat melalui bukti dari gambar 1. Jika dari gambar normal P-Plot untuk titik-titiknya dapat bergerak menyesuaikan bentuk garis diagonal, maka bukti bahwa data di studi ini terdistribusi normal adalah benar.



**bar 2. Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: output SPSS

Heteroskedastisitas diuji dengan ketentuan scatterplot dependent variable. Untuk gambar 2 terdapat titik-titik yang menyebar cukup merata pada bagian angka 0 dan sumbu Y sehingga menjadi bukti yang memperkuat bahwa gangguan heteroskedastisitas tidak ditemukan.



**Tabel 1. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 21.290                      | 4.846      |                           | 4.393 | .000 |                         |       |
| X.1          | 6.233                       | .672       | .576                      | 9.277 | .000 | .894                    | 1.119 |
| X.2          | 5.422                       | .803       | .419                      | 6.751 | .000 | .894                    | 1.119 |

Sumber: output SPSS

Bentuk model regresi studi ini memperoleh ketetapan bahwa  $Y=21.290 + 6.233X_1 + 5.422 X_2$ . Signifikan atau tidak signifikan ditentukan menggunakan batas signifikansi dibawah 0,05. Melihat tabel 1 terdapat signifikansi 0,000

untuk variabel sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Dari nilai tersebut, dapat menjelaskan memang benar sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja secara nyata dapat memberikan pengaruhnya terhadap turnover intention

**Tabel 2. ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df       | Mean Square | F                 | ig. |
|-------|------------|----------------|----------|-------------|-------------------|-----|
| 1     | Regression | 2              | 6932.300 | 96.438      | .000 <sup>b</sup> | 2   |
|       | Residual   | 97             | 71.884   |             |                   | 97  |
|       | Total      | 99             |          |             |                   | 99  |

Sumber: output SPSS

Hasil pengujian ANOVA bermanfaat untuk memperoleh kebenaran bahwa dari sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja secara serempak dapat memberikan pengaruhnya terhadap turnover intention. Ini

karena signifikansi yang ada menghasilkan nilai 0,000 yang berarti kurang dari 0,05.

**Tabel 3. Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | RSquare | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|---------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .816 <sup>a</sup> | .665    | .658              | 8.478                      | 1.422         |

Sumber: output SPSS

Hubungan yang terjadi diantara masing-masing variabelnya dapat menghasilkan nilai sebesar 81,6% yang termasuk sangat erat. Jika melihat persentase yang disumbangkan, maka sebesar 66,5% adalah nilai yang berasal dari sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja untuk membentuk turnover intention. Peluang dari variabel bebas yang lain terhadap turnover intention diperoleh berdasarkan nilai yang tersisa, yaitu 33,5% saja.

Sistem penilaian kinerja terbukti efektif mencegah terjadi turnover intention. Ini berarti sistem penilaian kinerja yang efektif dan adil sangat penting diterapkan oleh organisasi. Sudah seharusnya sistem penilaian kinerja melibatkan penggunaan kriteria yang jelas dan objektif, umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan karir yang adil. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang baik, diharapkan tingkat turnover intention dapat dikelola dengan lebih efektif, karena karyawan akan merasa dihargai, didorong untuk meningkatkan kinerja mereka, dan melihat peluang pengembangan di dalam organisasi. Ini diperkuat dengan pernyataan dari Erdogan (2002), bahwa karyawan akan membandingkan apakah penilaian kinerja telah adil dan memang sesuai hak mereka karena ini nantinya akan membentuk sikap karyawan terhadap organisasinya. Begitu juga sebaliknya, penilaian kinerja yang penerapannya tidak adil, maka menyebabkan

ketidakpuasan kerja (Poon, 2004). Kondisi tersebut menjelaskan bahwa untuk membentuk perilaku karyawan ke arah positif, maka karyawan harus merasakan respons penilaian yang juga positif. Untuk itu, penilaian kinerja harus terintegrasi dengan praktik sumber daya manusia yang lebih baik dan berlandaskan pada kepercayaan agar turnover intention dapat dikurangi. Ahmed *et al.* (2010); Javed *et al.* (2013); Nawaz dan Pangil (2016) melalui studinya dapat mengungkapkan bahwa memang terdapat pengaruh dari sistem penilaian kinerja yang diberikan untuk turnover intention.

Kepuasan kerja terbukti memberikan peran signifikan terhadap turnover intention. Ini membuktikan bahwa memang terdapat keterkaitan yang erat diantara kepuasan kerja dan turnover intention. Rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dari organisasi tempat mereka bekerja menjadi penyebab utama turnover intention yang semakin tinggi. Ada kecenderungan yang kuat dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari kesempatan yang lebih memberikan rasa puas ketika tidak ada kepuasan yang dirasakan. Organisasi harus memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai langkah strategis untuk mengurangi tingkat turnover intention (Purnamasari *et al.*, 2021). Upaya seperti menyediakan kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karir, mendukung lingkungan kerja, memberikan umpan balik yang

konstruktif, dan menciptakan budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Darmawan, 2019; Irfan & Hariani, 2022). Dengan demikian, pengelolaan kepuasan kerja

**SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja benar-benar mencegah terjadinya turnover intention. Beberapa saran dapat diberikan sebagai berikut. Sistem penilaian kinerja harus dievaluasi secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas. Organisasi perlu melihat apakah sistem ini berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan dan melakukan perbaikan yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi. Kepuasan kerja yang tinggi berperan penting dalam mengurangi turnover intention. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan oleh organisasi jika lingkungan kerja yang positif dapat tercipta, pengembangan karir memberikan peluang yang jelas, relasi diantara rekan kerja dan atasan tercipta dengan baik, pengakuan dan imbalan diberikan secara memadai namun tetap berdasarkan prestasi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja yang ditingkatkan, maka organisasi dapat menekan tingkat turnover intention.

Dalam keseluruhan, mengamati turnover intention penting bagi organisasi karena dapat membantu mengidentifikasi permasalahan dan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi

terhadap niat karyawan untuk berpindah pekerjaan, organisasi dapat mengambil tindakan pencegahan dan intervensi yang tepat untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi meninggalkan organisasi, meningkatkan stabilitas, dan memastikan kelangsungan operasional yang baik.

yang efektif dapat membantu mengurangi tingkat turnover intention, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Studi yang menghasilkan temuan serupa adalah studi yang pernah dilakukan oleh Rizwan dan Mukhtar (2014); Zeffane dan Melhem (2017).

Penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola turnover intention dengan baik. Upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti melalui pengembangan kebijakan dan praktik yang mendukung kebutuhan dan harapan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan memastikan adanya lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Selain itu, memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada turnover intention dapat membantu organisasi mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi dan mengambil langkah-langkah preventif atau intervensi yang sesuai untuk meminimalkan tingkat turnover intention. Dalam penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia,

analisis turnover intention digunakan untuk mengidentifikasi pola dan tren di dalam organisasi serta untuk mengembangkan strategi pengelolaan yang efektif dalam rangka mempertahankan karyawan yang berpotensi mengalami turnover intention tinggi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, A., I. Hussain, S. Ahmed, & M.F. Akbar. 2010. Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organisational Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 62-68.
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2019. Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Andayani, D. & D. Darmawan. 2011. Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S. & M. Irfan. 2021. The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Arifin, S., & D. Darmawan. 2022. Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2022. Determinan Adaptasi Karir, Pedoman Mencegah Turn Over Bagi Pekerja dari Pendidikan Sarjana. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 186-197.
- Brierley, J. A. 1999. Accountants' Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *British Accounting Review*, 31(1), 63-84.
- Darmawan, D. 2014. Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. 2015. Pengaruh Burnout Dan Fasilitas Kerja Terhadap Turnover Pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.
- Darmawan, D. 2019. Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R.

- Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. 2021. Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. 2022. Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Erdogan, B. 2000. Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555-578.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fletcher, C. 2001. Performance Appraisal and Management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fox, S.R., & B.J. Fallon. 2003. Modeling the Effect of Work/life Balance on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Symposium paper presented at the 5th Australian Industrial and Organisational Psychology Conference*, Melbourne, Australia.
- Guliyev, G., T. Avci, A. Öztüren, & F. Safaeimanesh. 2019. Effects of Professionalism on Employee Satisfaction and Organizational Commitment at Five Star Hotels in Baku. *Journal of East European Management Studies*, 24(3), 423-446.
- Hariani, M. & Y. R. Al Hakim. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 99-110
- Harrington, J. R., & J.H. Lee. 2015. What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in US Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238.
- Irfan, M. & M. Hariani 2022. Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen, *Jurnal Pendidikan, Penelitian dan*

- Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27 – 36.
- Irfan, M. & M. Hariani. 2022. The Effect of Work Environment and Workload on Employee Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 11-18.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. 2022. The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Ismaya, B., S. Sutrisno, D. Darmawan, J. Jahroni & N. Kholis. 2023. Strategy for Leadership: How Principals of Successful Schools Improve Education Quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. 2021. Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. 2022. Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Jamaluddin, A., et al. 2013. Human Resource Management Implications of Technology-based Organizational Forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Javed, A., N. Saif, S. Rehman, I. Qureshi, M. Khan, & F. Khan. 2013. Perception of Job Performance Appraisals toward Turnover intention and Job Satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6). 260-267.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. 2020. Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.
- Mardikaningsih, R & M. Munir. 2021. Studi tentang Variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Intensi Turnover. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2 (1), 17-21.
- Mardikaningsih, R. & A. R. Putra. 2021. Efforts to Increase Employee Work Productivity through Job Satisfaction and Job Training, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 51-64.
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, E. Retnowati, D. Darmawan & A. R. Putra. 2022. Pencapaian Kepuasan Kerja Karyawan melalui Pengembangan Budaya Kerja, Efektivitas Penempatan dan

- Pengawasan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 29-38
- Mardikaningsih, R. & E. A. Sinambela. 2022. Impact of Burnout and Stress on Employee Satisfaction in Work, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 21–25.
- Munir, M., F. Issalillah, D. Darmawan, E. A. Sinambela & R. Mardikaningsih. 2022. Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 717-724.
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S. Arifin. 2022. Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Nawaz, M. S., & F. Pangil. 2016. The Effect of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(1), 27-44.
- Pichler, S. 2019. Performance Appraisal Reactions: A review and research agenda. *Feedback at Work*, 75-96.
- Poon, J. M. L. 2004. Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33 (3), 322-334.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183–196.
- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Putra, A. R., T. S. Anjanarko, D. Darmawan, J. Jahroni, S. Arifin & M. Munir. 2022. The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61-74.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. 2022. Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36–40.

- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. 2021. Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Retnowati, E. & Jahroni. 2021. Studi tentang Kontribusi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 111-120.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. 2022. Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi, *Arbitrase: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2), 219-226.
- Rizwan, M., & A. Mukhtar. 2014. Preceding to Employee Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87-106.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zeffane, R., & S.J.B. Melhem. 2017. Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance and Turnover Intention. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1116.