

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek, baik secara teoritis maupun empiris yang membutuhkan gagasan yang mendasari penelitian. Dasar-dasar penelitian dapat berasal dari penemuan penelitian terlebih dahulu yang berkaitan dengan pilihan tindakan untuk mengatasi permasalahan penelitian.

Dalam pembahasan kajian pustaka perlu diungkapkan kerangka acuan komprehensif mengenai konsep, prinsip, atau teori yang digunakan sebagai landasan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Uraian dalam kajian pustaka diharapkan dapat menjadi landasan teoritik mengapa masalah yang dihadapi dalam penelitian perlu dipecahkan dengan strategi yang dipilih. Berikut kajian pustaka dalam penelitian ini

2.2 Penilaian Kinerja

2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata job performance (prestasi kerja) atau actual performance (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian penilaian kerja menurut Menurut Fahmi (2014) adalah sebagai berikut:

“Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

Menurut Bacal (2012) dalam Wibowo (2016) penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

“Proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.”

Pengertian penilaian kinerja menurut Pasolong (2013:182) adalah sebagai berikut:

“Merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat”

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai atau karyawan dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu penentuan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai.

2.2.1.1 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2012:57) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. Rating Scale

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. Employee Comparation

Metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

1) Alternation Ranking

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) Paired Comparison

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

3) Forced Comparison (grading)

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. Check List

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. Freefrom Eassy

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya

e. Critical Incident

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenaingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori

tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. Assesment Center

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. Management by objective (MBO=MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. Human asset accounting

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

2.2.1.2 Kriteria Penilaian Kinerja

Standar penilaian kinerja menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi (2007:93) dibagi menjadi dua, yaitu

1. Tangible Standard

Yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya/standarnya. Standar ini dibagi menjadi atas:

- a. Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas: standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu. Misalnya baik buruk, kilogram, meter, jam, hari, bulan dan lain sebagainya.
- b. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas: standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi.

2. Intangible Standard

Yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur karyawan terhadap perusahaan. Misalnya standar perilaku, kesetiaan, partisipasi dan dedikasi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

Pengukuran kriteria dasar penilaian kinerja seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

Faktor-faktor yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja disebut dengan kriteria penilaian. Secara umum, terdapat dua pendekatan dalam menentukan kriteria penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Pendekatan Berorientasi Pekerjaan

Dalam pendekatan ini, isi dari format penilaian adalah dimensi-dimensi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

2. Pendekatan Berorientasi Personal

Format penilaian berisi dimensi-dimensi yang berkaitan dengan sifat- sifat atau watak-watak pribadi yang dinilai. Pendekatan tersebut dikelompokkan lagi atas:

- a. Pendekatan Orientasi - Penilaian Menyeluruh

Penilaian prestasi karyawan dilakukan secara menyeluruh tanpa memperhatikan elemen-elemen yang berkaitan dengan pekerjaan.

- b. Pendekatan Orientasi - Performa

Penilaian sudah memberikan perhatian pada aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, walaupun tidak secara langsung. Format penilaian berisi watak pribadi seperti kerjasama, kepemimpinan, kemampuan analisis, loyalitas dan sebagainya.

c. Pendekatan Orientasi - Perilaku

Analisa jabatan merupakan dasar yang digunakan dalam menentukan kriteria penilaian. Dengan mengatur sesuai dengan tuntutan jabatan tersebut, diharapkan timbul umpan balik dari karyawan. Pada pendekatan ini, penekanannya pada proses pekerjaan itu sendiri dan bukan hasil yang diharapkan.

d. Pendekatan Orientasi - Hasil

Sistem ini dikenal juga sebagai Management By Objectives (MBO). Sasaran merupakan kriteria yang digunakan dalam mengukur kinerja seseorang. Penekanannya pada pencapaian sasaran dan bukan pada aktivitas atau perilaku karyawan.

2.2.1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan pada perusahaan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2015:195) adalah:

1. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.

3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini

akan menjadi informasi sejauh mana fungsi msdm berjalan baik atau tidak.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:82) menuliskan bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial.

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → Penilaian Kinerja → Penghargaan →

Kompensasi. Berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. Dengan demikian, tampaknya perlu bagi penggunaan administratif yang meluas dari penilaian kinerja ini. Akan tetapi beberapa masalah khusus, termasuk memberikan kelonggaran, adalah umum ketika penilaian digunakan untuk tujuan administratif.

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dari pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja dapat digunakan dalam banyak hal dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan efektif dan hasilnya digunakan sebagai dasar pertimbangan utama dalam menetapkan kebijakan sumber daya manusia maka secara langsung maupun tidak langsung penilaian ini akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap kerja karyawan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang terbaik dengan harapan mencapai kemajuan dalam karirnya, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya

karena kedisiplinan merupakan salah satu aspek dari penilaian kinerja karyawan.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Isniar Budiarti (2013), Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result (Cash and Fischer, 1987 dalam Subjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah human output yang dapat diukur dari productivity, absence, turnover, citizenship dan satisfaction (Robbins,200:27)

Menurut Mangkunegara, (2012:67)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sedangkan menurut Moehariono (2011:60)

kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2013:14) kinerja adalah

kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja

yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

2.3.2 Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Wirawan (2015:105) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung indikator-indikator dari kinerja, yaitu adalah sebagai berikut:

a. Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2015:105).

b. Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

- 1) Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
- 2) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan

untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaannya. Kerja sama (*team work*) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

c. Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang karyawan memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang karyawan memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabaran yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik, dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Moeheriono (dalam Abdullah, 2014:151), terdapat 4 ukuran indikator kinerja, keempat kategori tersebut antara lain:

- a. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- d. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

2.4 *Turnover intention*

2.4.1 Pengertian *Turnover*

Suatu tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi dalam suatu organisasi berarti naiknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Tingginya tingkat keluar-masuknya karyawan juga menghambat suatu organisasi secara efisien bila personel yang berpengalaman dan berpengetahuan keluar dan penggantian harus ditemukan dan disiapkan untuk mengambil posisi yang bertanggung jawab.

Mathis dan Jackson, (2013:159) mengemukakan pengertian *turnover* sebagai berikut:

“*Turnover* adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan oleh orang lain”.

Menurut **Robbins dan Coulter, (2014;389)**, pengertian *turnover* adalah :
 “*the voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization*”, bila

diterjemahkan adalah penarikan permanen dari organisasi secara sukarela dan tidak sukarela.

Sedangkan menurut **Widjaja, (2013:67)** pengertian *turnover* adalah sebagai berikut:

“*Turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Intensi keluar merupakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar mencari pekerjaan yang baru”.

Menurut **Zeffane, (2013:24)** mendefinisikan *turnover* adalah sebagai berikut:

“*Turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela”.

2.4.2 Pengertian *Turnover Intention*

Sebagaimana penjelasan **Ajzen dalam Arika, (2013:112)** yang mengatakan bahwa:

“Intensi merupakan suatu indikasi dari kesiapan seseorang untuk menunjukkan perilaku, dan hal ini merupakan anteseden dari perilaku. Maka berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah intensitas dan indikasi seseorang atas keinginan untuk keluar dari organisasi”.

Menurut **Tett dan Meyer dalam Wang (2014:71)** menyatakan bahwa:

“*Intention of turnover* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru”.

Menurut Staffebach,, (2014:13) pengertian turnover intention adalah sebagai berikut:

. ”Probabilitas atau keinginan dari seseorang akan pindah dari pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pendahuluan akan terjadinya perputaran yang sebenarnya“.

Sedangkan menurut Robbins, (2014:162) pengertian turnover intention adalah adalah penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi, (turnover) dapat diputuskan secara sukarela, (voluntary turnover) maupun secara tidak sukarela, (involuntary turnover). Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja, (employer) untuk menghentikan pengaruh kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya.

Menurut Glissmeyer, Bishop & Fass dalam Ihami Yücel, (2014:45): Turnover intention adalah sikap yang mempengaruhi niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti dari organisasi.

Dari teori di atas dapat diketahui bahwa turnover intention adalah niatan atau keinginan karyawan untuk keluar dan pindah dari perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.

2.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain.

Menurut **Novliadi, (2014:10)** faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Usia

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

Hal ini juga didukung oleh **Cheng** dalam **Novliadi, (2014:12)**, bahwa *turnover intention* lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek dan lebih kuat pada karyawan yang lebih muda daripada karyawan yang lebih tua.

2) Lama Kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnover-nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan turnover tersebut.

3) Tingkat pendidikan dan intellegensi

Menurut **Handoyo** dalam **Novliadi, (2014:12)** dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat *intellegensi* tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber

kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intellegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula.

4) Keterikatan terhadap perusahaan

Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan

Mobley dalam **Rodly, (2014:19)** menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah:

1. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas *supervise*

yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

2. Komitmen organisasi

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional, (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.4.4 Dampak *Turnover Intention* Bagi Perusahaan

Mathis dan Jackson, (2013:138) berpendapat semakin besar *turnover rate* yang terjadi dalam perusahaan, maka semakin besar pula dampak kerugian yang harus ditanggung perusahaan. Kerugian tersebut mencakup biaya-biaya seperti:

a. Biaya Perekrutan

Biaya perekrutan meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pemeriksaan referensi, dan sebagainya.

b. Biaya Pelatihan

Biaya *training* meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf pelatihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer, dan sebagainya.

c. Biaya Produktivitas

Biaya produktivitas adalah produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan dengan pelanggan, tidak biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

d. Biaya Pemberhentian

Separation cost meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya sengketa hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan, dan sebagainya.

2.4.5 Indikator *Turnover intention*

Menurut **Staffelbach, (2014:16)** dimensi dari *turnover intention* terbagi atas 3 skala pengukuran, yaitu:

1. Faktor psikologis yang terbagi atas kontrak psikologis, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *job insecurity*.
2. Faktor ekonomi yang terbagi atas upah, peluang eksternal, dan ukuran perusahaan.
3. Faktor demografis yang terbagi atas usia dan masa jabatan.

Berdasarkan **model Mobley** dalam **Martin, (2014:7)** *turnover intention* didahului oleh proses dimana adanya keputusan dipertimbangkan sebelum keluar dari organisasi, sebagai berikut:

1. *Intention to quit*, (niat untuk keluar) yaitu mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah di lihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.
2. *Job search*, (pencarian pekerjaan) yaitu mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain.
3. *Thinking of quit*, (memikirkan keluar) yaitu mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya. Hal ini karena mengingat mempunyai risiko kerugian atau keuntungan sebagai akibatnya.

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan teori dari Staffelbach, (2014:16), dikarenakan ada hubungan dengan variabel beban kerja dan sesuai dengan keadaan di PT. Nyalindung.

2.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pembandingan dan bahan kajian, penulis mempelajari penelitian terdahulu untuk dapat memahami mengenai penelitian yang penulis lakukan. Adapun penelitian terdahulu yang penulis pelajari adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini

No	Penulis/Tahun	Judul penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Lina (2016) Jurnal Manajemen Vol.8 No.2 November 2016:214-224	<p>Judul: Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening</p> <p>Metode: Analisis jalur</p>	Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan: Pengambilan sampe; penulis dengan peneliti sama yaitu sampel jenuh.</p> <p>Perbedaan: Penelitian terdahulu mengungkapkan penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sedangkan penulis akan meneliti kriteria penilaian kinerja.</p>
2	Febrina Aulia Prasasti, M. Parulian Hutagaol, M. Joko Affandi (2016) Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Vol 2, No 3	<p>Judul: Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank Xyz Kcu Bekasi)</p> <p>Metode: Partial least square (PLS).</p>	Penilaian kinerja mempengaruhi kinerja jika terdapat faktor pendorong motivasi.	<p>Persamaan: Terdapat persamaan dalam pengambilan sampel pada penelitian terdahulu dan sama-sama ngeukur penilaian kinerja</p> <p>Perbedaan: Menepatkan kinerja di dalam bagian pemasaran.</p>

3	Isniar Budiarti (2013) JIPSI-Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi UNIKOM, Vol.01. ISSN 2086-1109	Judul: Analisi Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung	Kopetensi sangat tinggi dan kinerja yang ada pada penelitian ini bisa dikatakan baik	Persamaan: Memiliki satu variable sama ya itu kinerja
		Metode: Survei		Perbedaan: Kompetensi menjadi alat ukur untuk kinerja
4	Ronald Sukwadi, Milkha Meliana (2014) Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1, 2014	Judul: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah	Hasil penelitian didapatkan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan turn over intention.	Persamaan: Sama-sama mencari pengaruh kinerja dan turnover
		Metode: Partial least square (PLS).		Persamaan: Sempel yang di ambil berbeda
5	Michal Biron, Corine Boon (2013)	Judul: Performance and turnover intentions: A social exchange perspective	Kinerja dan turnover memiliki pengaruh dalam lingkungan masyarakat	Persamaan: Memiliki 2 Variabel yang sama
		Metode: Metode deskriptif explanatory		Perbedaan: Variable pengaruh yang berbeda
6	Iqra Saeed, Nomina Waseem, Sidra	Judul: The relationship of Turnover intention with job	Terdapat hubungan antara	Persamaan: terdapat variable yang sama

	Sikader (2014) International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063 2014, Vol. 4, No. 2	satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment Metode: Uji regresi linier berganda	Turnover intention dengan kinerja dan kepuasan kerja	Perbedaan: Metode yang digunakan penulis dengan peneliti terdahulu berbeda
7	Ana Sri Wahyuni*1 , Yulvi Zaika2 , Ruslin Anwar2 (2014) JURNAL REKAYASA SIPIL / Volume 8, No.2 – 2014 ISSN 1978 – 5658	Judul: analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention (keinginan berpindah) karyawan pada perusahaan jasa konstruksi Metode: Uji regresi linier berganda	Hasil Penelitian menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi turnover intention adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan (0,224) sedangkan faktor eksternalnya gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185)	Persamaan: terdapat variable yang sama Perbedaan: Metode yang digunakan penulis dengan peneliti terdahulu berbeda
8	Syarifah Nazenin, Palupiningdyah (2014)	Judul: Peran Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention	stres kerja berpengaruh positif dan signifikan pada turnover	Persamaan: terdapat variable yang sama Perbedaan: Metode yang digunakan

		<p>Metode: Uji regresi linier berganda</p>	<p>intention karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan. Implikasi manajerial yang bisa dilakukan adalah dengan pengurangan tingkat stres karyawan dan membuat program untuk tujuan menekan turnover intention, seperti kesempatan promosi dan meningkatkan reward karyawan.</p>	<p>penulis dengan peneliti terdahulu berbeda</p>
--	--	---	---	--

2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Sumber daya manusia merupakan faktor penunjang penting dalam dunia bisnis yang semakin hari semakin ketat. Agar dapat mencapai bisnis yang maju, diperlukan adanya organisasi yang didukung oleh tenaga kerja yang kompeten. Sebuah organisasi akan mendapatkan keuntungan apabila tenaga kerjanya memberikan performa yang maksimal. Begitu pula dengan tenaga kerja, yang

dapat memaksimalkan kinerjanya dengan hal-hal yang didukung oleh organisasi. Apabila tidak ada dukungan dari organisasi terhadap karyawannya, maka akan memungkinkan terjadinya keinginan untuk pindah kerja atau turnover.

Penelitian ini akan mengungkapkan kriteria penilai kinerja terhadap kinerja karyawan dan turnover intention. Penilaian Kinerja telah menjadi patokan dari berbagai kalangan baik pemerintahan maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan organisasi. Begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan, maka setiap pimpinan harus meningkatkan kinerja pegawainya. Berbagai upaya dapat dilakukan seperti pemberian kompensasi atau penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai.

2.6.1 Hubungan Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang di lakukan oleh Febrina aulia Prasasti et al. (2016:251) Penilaian kinerja berperan sebagai kunci untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam memeriksa kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Menurut penelitian yang di lakukan oleh Febrina aulia Prasasti et al. (2016:251) dengan penerapan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan, harapannya adalah penilaian kinerja dapat memengaruhi prestasi kerja dengan dimediasi oleh faktor yang dapat mendorong motivasi.

Menurut penelitian yang di lakukan oleh Febrina aulia Prasasti et al. (2016:251) penilaian kinerja disusun bagi karyawan pemasaran funding

berdasarkan standar kerja untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adanya faktor pendorong motivasi sebagai Reward dari perusahaan adalah untuk booster atau pendorong kerja karyawan agar mau berusaha lebih keras lagi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Menurut penelitian yang di lakukan oleh Febrina aulia Prasasti et al. (2016:251) Kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, karena kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan atau hasil akhir yang dilakukan pegawai.

Menurut Hariandja (2002:195) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan pengembangan karir, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain

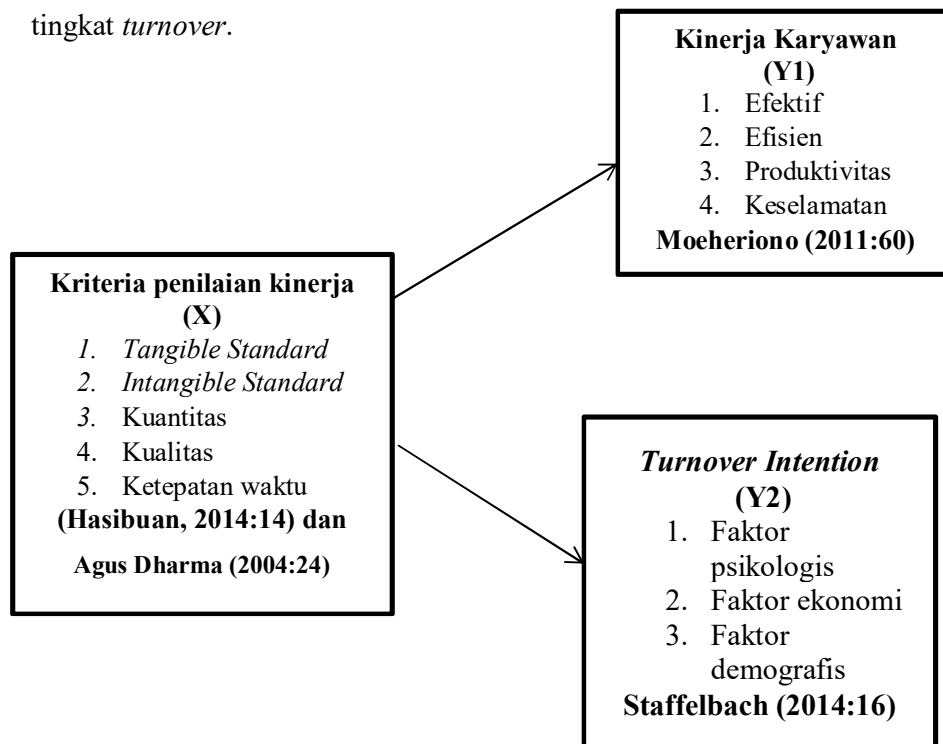
2.6.2 Hubungan Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Turnover Intention Pekerja

Menurut **Robbins, (2014:162)** pengertian *turnover intention* adalah penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi, (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela, (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela, (*involuntary turnover*). Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan

pemberi kerja, (*employer*) untuk menghentikan pengaruh kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya”.

(Russ dan McNeilly, 2015) Penilaian kinerja yang tidak sesuai akan berakibat pada *turnover*. Penilaian kinerja sangat penting bagi setiap perusahaan dalam mengevaluasi hasil kerja masing-masing karyawan.

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2012:150) adalah pertanggung jawaban dan pengembangan. Apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambil keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan yang dapat menekan tingkat *turnover*.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.6.3 Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti dibawah dan tesis yang berarti kebenaran, jadi hipotesis adalah dibawah kebenaran. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara (Suharsimi, 2013:64). Berdasarkan uraian tersebut hipotesis bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai bukti melalui data yang terkumpul, dari pemaparan diatas, maka dapat diambil hipotesis, yaitu:

1. H₁ : Terdapat pengaruh kriteria dasar penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Nyalindung.
2. H₂ : Terdapat pengaruh kriteria dasar penilaian kinerja terhadap *Turnover intention* pekerja pada PT. Nyalindung.