



Pengaruh Implementasi *Forced Distribution Rating Performance Appraisal* terhadap *Task Performance*: Motivasi dan Retensi sebagai Mediasi

The Effect of Forced Distribution Rating Performance Appraisal Implementation on Task Performance: Motivation and Retention as Mediation

Dimas Andi Satriyoadi Hidayat¹⁾, Juwita Sari²⁾, Ahmad Rizki Sridadi³⁾

¹⁾Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Kota Surabaya

²⁾Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STIESIA)

³⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Kota Surabaya

e-mail korespondensi: dimas.andi.sh@gmail.com

<p>Info Artikel</p> <p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 07 Juli 2021 Disetujui: 15 September 2021 Dipublikasikan: Januari 2022</p>	<p style="text-align: center;">Abstrak</p> <p>Salah satu metode penilaian kinerja sumber daya manusia yang cukup sering digunakan, namun belum cukup banyak dibahas dalam studi empiris adalah <i>Forced Distribution Rating Performance Appraisal</i> (FDRPA). Penelitian ini menguji pengaruh FDRPA terhadap <i>task performance</i> yang dimediasi motivasi dan retensi. Uji hipotesis menggunakan data yang berasal dari survei kepada <i>relationship manager</i> di salah satu bank di Surabaya yang menerapkan system FDRPA. Responden yang terkumpul berjumlah 81 orang. Hasil menunjukkan bahwa FDRPA berpengaruh positif terhadap <i>task performance</i>. Motivasi dan retensi juga menunjukkan peran mediasi hubungan antara FDRPA terhadap <i>task performance</i>. Hal ini menunjukkan manajemen perlu memahami bahwa dalam peningkatan <i>task performance</i> ada faktor-faktor berupa motivasi dan retensi yang perlu diperhatikan juga. Selain itu, manajemen diharapkan mampu mengelola penerapan FDRPA dengan baik, agar manfaat positif tersebut dapat terus berkelanjutan.</p> <p>Kata Kunci: <i>Forced Distribution Rating Performance Appraisal, Motivasi, Retensi, Task Performance.</i></p>
<p><i>Nomor DOI</i> 10.33059/jseb.v13i1.3910</p> <p><i>Cara Mensitasi :</i> Hidayat, D. A. S., Sari, J., & Sridadi, A. R. (2022). Pengaruh implementasi <i>forced distribution rating performance appraisal</i> (FDRPA) terhadap <i>task performance</i>: Motivasi dan retensi sebagai mediasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 13(1), 100-112. doi: 10.33059/jseb.v13i1.3910.</p>	

<p>Article Info</p> <p><i>Article History :</i> Received: 07 July 2021 Accepted: 15 September 2021 Published: January 2022</p>	<p style="text-align: center;">Abstract</p> <p><i>The assessment method of human resource that is often used, but has not been widely discussed in empirical studies is the Forced Distribution Rating Performance Appraisal (FDRPA). This study examines the effect of FDRPA on task performance mediated by motivation and retention. Data from Relationship Managers at a bank in Surabaya that implements the FDRPA system. Data collect is 81 people. The results show that FDRPA has a positive effect on task performance. Where, motivation and retention also show the mediating role of the relationship between FDRPA on task performance. This shows that management needs to understand that the factors in improving the performance of the task, there are variable motivation and retention that need to be considered as well. Furthermore, management is expected to be able to manage the implementation of FDRPA well, so that these positive benefits can continue to be sustainable.</i></p> <p>Keywords: <i>Forced Distribution Rating Performance Appraisal, Motivation, Retention, Task Performance.</i></p>
<p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v13i1.3910</p> <p><i>How to cite :</i> Hidayat, D. A. S., Sari, J., & Sridadi, A. R. (2022). Pengaruh implementasi <i>forced distribution rating performance appraisal</i> (FDRPA) terhadap <i>task performance</i>: Motivasi dan retensi sebagai mediasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 13(1), 100-112. doi: 10.33059/jseb.v13i1.3910.</p>	



PENDAHULUAN

Force distribution rating performance appraisal (FDRPA) merupakan penerapan metode penilaian kinerja oleh perusahaan dengan *relative* basis, yaitu pencapaian pegawai diukur berdasarkan perbandingan nilai pegawai yang bersangkutan dengan pegawai lainnya (Burnham, 2015; Grote, 2006; Chattopadhyay, 2019). FDRPA telah banyak diadopsi perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat diantaranya General Electric, Cisco System, Hewlett-Packard, Microsoft, Lucent, Intel, Goodyear Tire, Ford, Goldman Sachs, American Express, Sun Microsystems dan Conoco (Bates, 2003; Loberg *et al.*, 2021). Bahkan, ada estimasi bahwa 20% dari keseluruhan bisnis di Amerika Serikat dan hingga 25% dari Fortune 500 menggunakan beberapa tipe sistem evaluasi kinerja berupa FDRPA (Osborne & McCann, 2004).

Ada empat elemen kunci dari FDRPA yaitu konsekuensi yang diberikan untuk *low performers*, perbedaan *reward* untuk *top performers*, frekuensi dari *feedback* yang diberikan, dan ukuran kelompok pembanding (Blume *et al.*, 2009, 2013). FDRPA memiliki dampak yang disebut sebagai “*incentive effect*”, dimana manajer memberikan reward kepada *top performers* berupa kenaikan gaji atau promosi, memberikan insentif yang lebih kecil untuk *average performers* dan memberhentikan yang berada pada kelompok *bottom performers* (Gerhart & Fang, 2015; Rynes *et al.*, 2005). *Expectancy theory* menjelaskan bahwa mengaitkan insentif pada kinerja akan meningkatkan motivasi untuk mendorong usaha dan juga kinerja (Lawler, 1973; Moon *et al.*, 2015). Hal ini karena motivasi adalah fungsi dari persepsi individu atas lingkungannya dan ekspektasi yang mereka bentuk berdasarkan persepsi tersebut.

Selain itu, FDRPA memiliki “*sorting effect*” melalui daya tarik yang berbeda dan proses retensi (Rynes *et al.*, 2005). Setiap

organisasi yang menerapkan FDRPA dirasa memiliki daya tarik tersendiri bagi calon pegawai berpotensi tinggi, sekaligus juga mampu mempertahankan pegawai berkinerja tinggi yang saat ini berada dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang mengemukakan bahwa pegawai dengan kemampuan kognitif (Blume *et al.*, 2013), keyakinan diri (Blume *et al.*, 2013; Cable & Judge, 1994) dan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi (Turban & Keon, 1993; Yu, 2014) akan cenderung tertarik pada organisasi yang memberikan reward pada pegawai berdasarkan kinerjanya. Kondisi ini selanjutnya dapat mendorong pegawai yang telah ada untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan agar dapat tetap bersaing dengan pegawai baru (Moon *et al.*, 2015).

Kinerja merupakan perilaku individu yang diharapkan oleh organisasi, bukan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut (Aguinis, 2007, 2013). Beberapa pengukuran kinerja menggunakan hasil dari pekerjaan sebagai parameternya dikarenakan perilaku dari individu memiliki sifat tidak dapat diukur atau diamati secara langsung (Aguinis, 2013; Hausknecht *et al.*, 2008; Moon *et al.*, 2015). *Task performance* merupakan dimensi dari kinerja dan dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas yang mentransformasi bahan baku menjadi barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi, atau aktivitas yang membantu proses transformasi itu dengan penyediaan pasokan bahan baku, distribusi barang jadi, menyediakan perencanaan bersifat penting, koordinasi, pengawasan, ataupun fungsi-fungsi staf yang membantu organisasi menjalankan aktivitasnya secara efektif dan efisien (Aguinis, 2007, 2013).

Blume *et al.* (2013) menemukan bahwa responden yang memiliki nilai kemampuan kognitif yang lebih tinggi cenderung lebih tertarik pada organisasi yang menerapkan

FDRPA daripada responden yang memiliki nilai kemampuan kognitif yang rendah. Sementara itu, Aguinis (2013) mengutarakan bahwa *task performance* dipengaruhi oleh keahlian dan kemampuan individu seperti kemampuan kognitif. Secara empiris, Berger *et al.* (2013) dan Giunetti *et al.* (2015) menemukan bahwa produktivitas dengan menggunakan FDRPA secara signifikan lebih tinggi sekitar 8 persen jika dibandingkan dengan *absolute rating system*. Hal ini karena FDRPA dapat memberi dampak terhadap *task performance* yang lebih tinggi jika dalam waktu yang relatif lebih singkat, karena secara tidak langsung bisa memotivasi usaha karyawan sebagaimana mampu menarik minat dan mempertahankan karyawan pada kategori peringkat teratas (Moon *et al.*, 2015).

Minimnya jumlah studi empiris yang membahas hubungan keduanya menjadikan pentingnya meneliti bagaimana pengaruh FDRPA terhadap *task performance*. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis mengenai bagaimana pengaruh dari penerapan FDRPA pada perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap *task performance* setiap karyawan di dalamnya. Lebih jauh, penelitian ini mengkaitkan hubungan itu dengan motivasi dan retensi sebagai variabel yang memediasi hubungan keduanya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada manajer perusahaan hal-hal penting apa saja yang perlu diperhatikan dalam penerapan FDRPA, sehingga setiap perusahaan memiliki strategi dalam penerapannya untuk memberi manfaat secara berkelanjutan bagi perusahaan.

Task Performance

Task performance adalah efektivitas pekerjaan saat ini yang berkontribusi terhadap inti teknis organisasi baik secara langsung atau secara tidak langsung (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Pradhan & Jena, 2017). *Task performance* juga dapat diartikan sebagai

serangkaian aktifitas yang mentransformasi bahan mentah menjadi barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi, atau sebagai aktivitas yang membantu proses transformasi tersebut dengan penyediaan bahan dasar/pasokan/bahan baku, pendistribusian barang jadi, menyediakan perencanaan, koordinasi, pengawasan atau fungsi-fungsi staf yang membantu organisasi menjalankan fungsi secara efektif dan efisien (Aguinis, 2007, 2013).

Task performance pada penelitian ini diukur menggunakan empat kriteria yang dikembangkan Pearce & Porter (1986), yaitu: (1) kinerja secara keseluruhan; (2) ketepatan waktu penyelesaian tugas; (3) kualitas kinerja; dan, (4) pencapaian tujuan kerja.

Forced Distribution Rating Performance Appraisal (FDRPA)

FDRPA dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem penilaian kinerja yang mendesak supervisor untuk mendistribusikan pegawai ke dalam beberapa kategori dari persentase yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan kinerja pegawai relatif terhadap kinerja pegawai lainnya (Berger *et al.*, 2013; Blume *et al.*, 2009; Hartmann & Schreck, 2018; Moon *et al.*, 2015). Dalam kata lain, FDRPA dapat didefinisikan sebagai sistem evaluasi berbasis kinerja dimana karyawan diberi peringkat satu sama lain berdasarkan skema atau desain tertentu (Osborne & McCann, 2004; Thomason *et al.*, 2018).

Sistem ini memaksa supervisor untuk membandingkan karyawan satu dengan yang lain (Stewart *et al.*, 2010) dan membaginya menjadi tiga kategori: *top performers*, *vitals* dan *poor performers* (Mulligan & Schaefer, 2011). Konsekuensi dari klasifikasi ini sangat penting bagi karyawan, karena karyawan yang berkinerja terbaik mendapatkan bonus tinggi, sementara karyawan yang berkinerja buruk tidak menerima bonus atau bahkan

dapat kehilangan pekerjaan jika peringkat mereka tetap rendah (Loberg *et al.*, 2021; Moon *et al.*, 2015).

Jayasuriya & Dasanayaka (2016) dalam penelitiannya menggunakan dua bagian utama untuk mengukur FDRPA. Bagian pertama adalah pendahuluan yang digunakan untuk mengukur pemahaman responden berkaitan dengan FDRPA, dan bagian kedua adalah evaluasi dari penerapan FDRPA dalam perusahaan. Dengan cara ini, FDRPA dapat terlihat dari bagaimana pihak *relationship manager* memahami dan menilai penerapan FDRPA itu sendiri.

Berger *et al.* (2013) serta Hartmann & Schreck (2018) melakukan studi yang membandingkan efek kinerja FDRPA atas kondisi peringkat absolut. Hasil yang ditemukan oleh keduanya adalah adanya peningkatan produktivitas karyawan saat menggunakan kondisi FDRPA. Selain itu, melalui studi banding yang dilakukan oleh Malhotra & Mukherjee (2013) diperoleh bahwa rata-rata responden merasa bahwa dampak penerapan FDRPA terhadap kinerja berada di atas rata-rata. Berdasarkan sejumlah telaah empiris itu, maka dalam penelitian ini dihipotesiskan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara implementasi FDRPA terhadap *task performance*.

Motivasi

Motivasi dideskripsikan sebagai sebuah dorongan yang tidak terlihat, mengarahkan, memberikan energi, serta mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu dan melalui berbagai keadaan (Bawa, 2019; Fudge & Schlacter, 1999; M. Badubi, 2017; Reizer *et al.*, 2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan *expectancy theory* yang diperkenalkan oleh Vroom (1964) dimana motivasi adalah fungsi dari persepsi individu atas lingkungannya dan ekspektasi yang mereka bentuk berdasarkan persepsi tersebut.

Fudge & Schlacter (1999) dan Wigfield & Eccles (2000) menjelaskan beberapa faktor yang terdapat dalam *expectancy theory*. Faktor pertama adalah *effort-performance expectancy*, yaitu memperhatikan persepsi individu dimana *effort* secara positif berhubungan dengan tingkat kinerja dihasilkan. Faktor kedua adalah *performance-outcome expectancy*, atau *instrumentality*, memperhatikan ekspektasi seseorang bahwa reward yang akan dia terima sangat berkaitan dengan tingkat kinerja yang dihasilkan. Faktor ketiga adalah *valence*, yang menjelaskan mengenai seberapa besar seseorang menilai sebuah *reward*. Semakin besar seseorang menilai reward yang akan dihasilkan berdasarkan usahanya, maka dia akan semakin termotivasi untuk mendapatkan reward tersebut (Kanwal & Syed, 2017; Seng & Arumugam, 2017).

Dalam konsep FDRPA dikenal istilah "*incentive effect*", dimana manajer akan memberikan penghargaan berupa insentif atau promosi yang tinggi kepada karyawan yang berkinerja tinggi, insentif yang lebih rendah kepada karyawan dengan kinerja rata-rata, dan kemungkinan pemutusan hubungan kerja bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah (Chattopadhyay & Ghosh, 2012; Moon *et al.*, 2015; Rynes *et al.*, 2005). Selain itu, penelitian yang dilakukan Grote (2006) serta Seng & Arumugam (2017) menunjukkan bahwa seorang karyawan yang melihat rekan kerjanya mendapat sanksi karena hasil kinerja yang rendah akan meningkatkan hasil kinerja mereka.

Sehubungan dengan hal tersebut dan mengacu pada teori ekspektansi oleh Vroom 1964 (Parijat & Bagga, 2014), dimana terdapat tiga faktor yang saling berperan dan saling berinteraksi dalam motivasi. Semakin besar seseorang mengevaluasi imbalan yang akan dihasilkan berdasarkan usahanya, maka semakin termotivasi dia untuk mendapatkan imbalan tersebut (Fudge & Schlacter, 1999;

Kanwal & Syed, 2017; Wigfield & Eccles, 2000). Pearce & Porter (1986) juga menyatakan bahwa karyawan akan menunjukkan usaha yang lebih besar ketika mereka percaya bahwa mereka akan menerima penghargaan atas pencapaian kinerja mereka.

Berdasarkan hasil telaah konseptual yang dilakukan, maka dihipotesiskan motivasi mampu memediasi pengaruh implementasi FDRPA terhadap *task performance*.

Retensi

Retensi merupakan sebuah elemen kritis pada sebuah pendekatan organisasi yang lebih umum mengenai *talent management* (Ghosh *et al.*, 2013; Hausknecht *et al.*, 2008). Beberapa peneliti mendefinisikan retensi karyawan sebagai bagian dari implementasi strategi yang terintegrasi atau sistem yang didesain untuk meningkatkan produktivitas dengan mengembangkan proses kerja yang menarik, pengembangan, retensi, dan penggunaan sumber daya manusia dengan keahlian dan bakat yang dibutuhkan untuk mencapai kebutuhan bisnis saat ini maupun di masa yang akan datang (Al Kurdi *et al.*, 2020; Naim & Lenka, 2018; Syahreza *et al.*, 2017; Wasseem *et al.*, 2019).

Penerapan FDRPA dapat memiliki "*sorting effect*" melalui proses daya tarik dan retensi (Rynes *et al.*, 2005), dimana melalui penerapan FDRPA maka perusahaan akan berpotensi untuk menarik karyawan yang berkinerja tinggi. Hal ini diperkuat oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan kognitif relatif tinggi kepercayaan diri yang tinggi dan kebutuhan untuk berprestasi akan cenderung tertarik pada perusahaan yang memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka (Blume *et al.*, 2013; Loberg *et al.*, 2021; Cable & Judge, 1994; Yu, 2014; Turban & Keon, 1993). Dengan demikian, bisa dikata-

kan bahwa seorang calon karyawan akan memandang perusahaan yang menerapkan sistem FDRPA sebagai tempat yang ideal baginya, dikarenakan *reward*, bakat dan kemampuannya bias dikenali dan dikembangkan (Seng & Arumugam, 2017). Karyawan yang berkinerja tinggi karenanya berusaha untuk terus mengembangkan potensinya agar tetap kompetitif.

Di sisi lain, mengacu kepada teori *expectancy*, perusahaan yang tidak memberi penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerjanya akan membuat karyawan yang berkinerja tinggi membandingkan upaya dan hasil yang mereka dapatkan relatif terhadap karyawan yang berkinerja rendah. Beberapa faktor retensi karyawan berkinerja tinggi termasuk kompensasi dan penghargaan untuk pekerjaan, ketersediaan pekerjaan yang menantang, peluang untuk dipromosikan dan belajar, suasana yang mendukung di dalam organisasi, hubungan yang positif dengan rekan kerja, pekerjaan, keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi, serta komunikasi yang baik. Faktor-faktor ini merupakan beberapa keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan yang menerapkan FDRPA (Cook, 2012; Grote, 2006; Stewart *et al.*, 2010; M. Badubi, 2017).

Ghosh *et al.* (2013), Hausknecht *et al.* (2008) serta Syahreza *et al.* (2017) selain itu juga menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang turut berperan dalam retensi, yaitu kesempatan untuk berkembang, unsur keterikatan, penghargaan ekstrinsik, pengaturan kerja yang bersifat fleksibel, investasi waktu, kepuasan kerja, kurangnya alternatif, lokasi pekerjaan, pengaruh diluar pekerjaan, sikap komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan nama baik organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan perlakuan berbeda terhadap karyawan berdasarkan kinerjanya terbukti dapat membantu perusahaan tersebut untuk

mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan pada tingkat yang lebih tinggi; sementara pada saat yang sama mem-berhentikan karyawan yang berkinerja rendah (Loberg *et al.*, 2021; Hamukwaya & Yazdanifard, 2014; Kanwal & Syed, 2017; Seng & Arumugam, 2017; Zenger, 1992).

Retensi karyawan yang berkinerja tinggi menjadi perhatian serius bagi akademisi dan praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang berkinerja tinggi berperan penting dalam proses pembelajaran dan pengembangan karyawan, dimana wawasan dan keahlian mereka menjadi kunci bagi perusahaan untuk tetap kompetitif (Al-Jedaia & Mehrez, 2020; Jayasuriya & Dasanayaka, 2016). Ditinjau dari kinerja organisasi, terdapat pengaruh yang signifikan antara *turnover* karyawan berkinerja tinggi atas kinerja perusahaan, sehingga FDRPA dapat meningkatkan kinerja tugas melalui *sorting effect* yang dimiliki dan potensi untuk imbalan dan ancaman hukuman dapat mendorong karyawan untuk memaksimalkan upaya kinerja mereka (Kwon *et al.*, 2012; Moon *et al.*, 2015; Rynes *et al.*, 2005; Zheng *et al.*, 2012).

Berdasarkan hasil telaah konseptual yang dilakukan tersebut, maka dihipotesiskan bahwa retensi mampu memediasi pengaruh implementasi FDRPA atas *task performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei lapangan dengan penyebaran kuesioner secara *online* kepada responden. Data primer yang diperoleh selanjutnya diolah menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *software* Smart PLS 3.

Penggunaan metode analisis SEM membutuhkan jumlah responden yang besar (Sari & Suhariadi, 2019; Zheng *et al.*, 2012). Ukuran sampel sebaiknya berjumlah lima

sampai 10 kali jumlah *structural path* (Hair *et al.*, 2014)). Dalam model penelitian ini terdapat 7 *structural path*, sehingga bila diambil jumlah syarat minimal yakni 10 kali jumlah *path*, maka jumlah yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 70 sampel.

Atas dasar itu, *relationship manager* yang menjadi populasi adalah yang tercatat sebagai karyawan aktif pada data internal perusahaan pada saat dilakukan penelitian. Total populasi penelitian ini berjumlah 87 orang yang seluruhnya digunakan sebagai responden. Dari total kuesioner yang dibagikan tersebut, kuesioner yang kembali pada peneliti berjumlah 81 responden atau 93,10 persen. Jumlah ini dinilai sudah sangat memenuhi untuk dianalisis bagi penelitian ini.

Variabel-variabel yang dianalisis adalah *task performance* sebagai variabel dependen; FDRPA sebagai variabel independen, serta motivasi dan retensi merupakan variabel mediasi. Hasil penyebaran awal kuesioner memperoleh nilai AVE untuk masing-masing indikator dari variabel-variabel itu semuanya bernilai lebih besar dari 0,5; sehingga dinyatakan indikator-indikator itu telah memenuhi *discriminant validity* (Ghozali, 2009).

Berikutnya, nilai *composite reliability* dari masing-masing indikator pada variabel-variabel penelitian ini semuanya bernilai lebih dari 0.7; yang berarti indikator-indikator tersebut sudah konsisten dan telah memenuhi *composite reliability*. Dengan demikian, dapat dinyatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat *outer loading* dan termasuk reliabel (Ghozali, 2009; Hair *et al.*, 2014).

Tahap berikutnya dari analisis data bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel-variabel dalam model struktural penelitian ini. Pengujian dilakukan menggunakan uji *t* (*t-test*) yaitu dengan membandingkan nilai *t*-statistik dengan nilai *t*-tabel (yaitu, 1,96) pada taraf signifikansi (α)

sebesar 0,05 (Hair *et al.*, 2014; Sari & Suhariadi, 2019).

HASIL ANALISIS

Proses pengujian atas pengaruh antara variabel-variabel yang dianalisis menunjukkan jalur pengaruh langsung (*direct effect*) serta jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Hasil-hasil yang diperoleh terangkum dalam Tabel 1 dan Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diidentifikasi bahwa FDRPA memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan baik terhadap *task performance*, motivasi maupun retensi. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian bisa dibuktikan secara empiris. Artinya, apabila terjadi peningkatan intensitas atas implementasi FDRPA pada penilaian kinerja di dalam organisasi, maka berdampak meningkatkan *task performance* pegawai dengan asumsi bahwa variabel-variabel lainnya tidak mengalami perubahan.

Tabel 1 juga menunjukkan motivasi atau retensi memiliki pengaruh langsung bersifat positif dan signifikan terhadap *task performance*. Hasil ini menyatakan bahwa jika terjadi peningkatan salah satu di antara motivasi atau retensi pada diri pegawai maka

akan mampu meningkatkan *task performance* organisasi, dengan asumsi bahwa variabel-variabel lainnya tidak mengalami perubahan.

Hasil pengujian atas pengaruh tidak langsung yang terangkum dalam Tabel 2 mengidentifikasi bahwa baik motivasi atau retensi merupakan mediator dengan pengaruh bersifat positif dan signifikan terhadap jalur hubungan antara FDRPA terhadap *task performance*. Artinya, baik motivasi ataupun retensi bersifat memperkuat pengaruh dari implementasi FDRPA atas *task performance* yang dicapai pegawai perusahaan.

Berikutnya, berdasarkan hasil-hasil yang terangkum dalam Tabel 3, terlihat nilai koefisien determinasi (R^2) dari motivasi sebesar 0,351, retensi sebesar 0,382, dan *task performance* sebesar 0,650. Artinya, ketiga variabel tersebut tergolong moderat karena nilai R^2 berada dalam rentang 0,33 sampai 0,67 (Ghozali, 2009). Namun demikian, *task performance* terlihat memiliki nilai R^2 yang paling besar dan mendekati kuat yaitu 0,650. Hal ini menunjukkan FDRPA sebagai variabel independen memiliki akurasi prediksi paling kuat atas *task performance* jika dibandingkan variabel-variabel independen lainnya (Hair *et al.*, 2014).

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

<i>Direct Effect</i>	<i>Coefficient of Effect</i>	<i>t-statistic</i>	Keputusan	Pembuktian
FDRPA → Motivasi	0,592	7,822	Signifikan	Terbukti
FDRPA → Retensi	0,618	9,888	Signifikan	Terbukti
FDRPA → <i>Task Performance</i>	0,151	2,002	Signifikan	Terbukti
Motivasi → <i>Task Performance</i>	0,405	4,222	Signifikan	Terbukti
Retensi → <i>Task Performance</i>	0,358	4,086	Signifikan	Terbukti

Sumber: Data primer (diolah), 2021.

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

<i>Indirect Effect</i>	<i>Coefficient of Effect</i>	<i>t-statistic</i>	Keputusan	Pembuktian
FDRPA → Motivasi → <i>Task Performance</i>	0,240	3,716	Signifikan	Terbukti
FDRPA → Retensi → <i>Task Performance</i>	0,221	3,776	Signifikan	Terbukti

Sumber: Data primer (diolah), 2021.

Tabel 3. Hasil Pengujian *R-Square* (R^2)

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>	Deskripsi
Motivasi	0,351	Moderat
Retensi	0,382	Moderat
<i>Task Performance</i>	0,650	Moderat

Sumber: Data primer (diolah), 2021.

Pembahasan

Hubungan FDRPA dan Task Performance

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan terdapatnya pengaruh positif antara FDRPA terhadap *task performance*. Hal ini sejalan dengan beberapa temuan empiris terdahulu bahwa dengan diterapkannya FDRPA maka potensi kinerja setiap individu dapat meningkat secara signifikan; dimana peningkatan tersebut diharapkan akan timbul saat awal-awal tahun penerapannya (Jayasuriya & Dasanayaka, 2016; Blume *et al.*, 2013; Moon *et al.*, 2015; Scullen *et al.*, 2005).

Hasil penelitian ini juga memperluas beberapa temuan empiris terdahulu bahwa produktivitas pegawai akan bisa mengalami peningkatan jika perusahaannya menggunakan FDRPA (Berger *et al.*, 2013; Cook, 2012; Chattopadhyay, 2019; Stewart *et al.*, 2010). Hasil studi komparatif yang dilakukan oleh Malhotra & Mukherjee (2013) juga menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa bahwa dampak FDRPA terhadap kinerja adalah di atas rata-rata.

Hubungan FDRPA dan Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan terdapat pengaruh positif antara FDRPA terhadap motivasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Moon *et al.* (2015) serta Rynes *et al.* (2005) bahwa FDRPA memiliki kemampuan untuk memotivasi pegawai di dalam suatu organisasi melalui "*incentive effect*". Dalam hal ini, manajer akan memberi penghargaan berupa kenaikan gaji, bonus maupun promosi

bagi pegawai berkinerja tinggi, memberikan penghargaan yang lebih kecil bagi pegawai berkinerja rata-rata dan juga dimungkinkan untuk memecat pegawai dengan kinerja paling rendah.

Selain itu, berdasarkan *expectancy theory*, dijelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari persepsi dan ekspektasi individu atas lingkungannya yang mereka bentuk berdasarkan persepsi tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan pemberian *reward* dengan implementasi FDRPA akan dapat membentuk ekspektasi karyawan bahwa penghargaan yang akan diterima memotivasi karyawan untuk menjadi *top performers*.

Hubungan FDRPA dan Retensi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara FDRPA terhadap retensi; artinya, penerapan FDRPA mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Hal ini juga mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya bahwa FDRPA dapat memiliki "*sorting effect*" melalui proses daya tarik dan retensi pegawai (Ghosh *et al.*, 2013; Hausknecht *et al.*, 2008; Rynes *et al.*, 2005).

Hasil dari penelitian ini karenanya mengidentifikasi bahwa organisasi yang menerapkan FDRPA dinilai memiliki daya tarik tersendiri bagi karyawan dengan potensi kinerja tinggi. Karyawan cenderung lebih tertarik pada organisasi yang memberikan penghargaan kepada pegawainya berdasarkan kriteria profesionalisme kerja (Hamukwaya & Yazdanifard, 2014).

Hubungan Motivasi Memediasi FDRPA terhadap Task Performance

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan motivasi terbukti memediasi hubungan penerapan FDRPA terhadap *task performance* secara positif dan signifikan. Artinya, motivasi dalam hal ini memiliki peran dalam mempengaruhi *task performance* karyawan. Sementara itu, FDRPA dikenal sebagai suatu metode atau sistem penilaian kinerja yang bersifat obyektif dalam menilai kinerja setiap individu (Loberg *et al.*, 2021). Tetapi, FDRPA juga mampu menghindarkan unit bisnis dari beberapa bias dan *error* yang sering terjadi jika menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis *absolute rating* (Hartmann & Schreck, 2018; Malhotra & Mukherjee, 2013).

Hal ini sejalan dengan apa yang disebut sebagai *incentive effect*, dimana melalui penerapan FDRPA para manajer dapat memberikan penghargaan yang besar kepada pegawai berkinerja tinggi, memberikan penghargaan yang lebih kecil bagi pegawai berkinerja rata-rata dan juga dimungkinkan memberikan sanksi pada pegawai berkinerja paling rendah (Bawa, 2019; Rynes *et al.*, 2005; Thomason *et al.*, 2018). Melalui penilaian yang bersifat obyektif tersebut, unit bisnis mampu mengidentifikasi dengan jelas mana kelompok *Relationship Manager* yang tergolong berkinerja tinggi, berkinerja rata-rata serta berkinerja rendah, sehingga perusahaan bisa menentukan setiap keputusan yang diambil atas hasil penilaian tersebut seperti keputusan mengusulkan promosi dan bonus kinerja bagi *relationship manager* yang berkinerja tinggi.

Hubungan Retensi Memediasi FDRPA terhadap Task Performance

Hasil penelitian ini menunjukkan retensi karyawan terbukti memediasi hubungan antara implementasi FDRPA terhadap *task*

performance. Sejumlah peneliti menyatakan bahwa pegawai yang berpotensi tinggi cenderung akan tertarik pada perusahaan yang menerapkan FDRPA (Moon *et al.*, 2015; Thomason *et al.*, 2018). Karyawan cenderung lebih tertarik pada perusahaan yang memberikan penghargaan kepada pegawainya berdasarkan *job performance*. Bagi calon pegawai yang berpotensi tinggi, perusahaan dengan penerapan FDRPA dapat dipandang sebagai tempat yang menarik untuk berkarir dikarenakan potensi dan kemampuan mereka akan diapresiasi dan bisa terus dikembangkan (Blume *et al.*, 2013; Yu, 2014).

Selain itu, beberapa kriteria FDRPA merupakan faktor dari retensi, seperti peluang agar dapat dipromosikan dan berkembang (Cook, 2012; Mulligan & Schaefer, 2011), dan penghargaan ekstrinsik (Ghosh *et al.*, 2013; Giumetti *et al.*, 2015; Hausknecht *et al.*, 2008). Melalui hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, diketahui bahwa retensi memiliki peran mediasi antara FDRPA dan *task performance*. Hal ini membuktikan teori sebelumnya bahwa retensi memiliki peranan penting terhadap hubungan antara FDRPA dan *task performance*. FDRPA karenanya dinilai mampu mendesak pihak *relationship manager* yang ada saat ini untuk terus mengembangkan potensi dan kinerjanya, sehingga dapat tetap memiliki daya saing dengan pihak *relationship manager* yang baru bergabung. Hal ini karenanya juga mendorong *relationship manager* yang telah ada saat ini dalam perusahaan untuk terus meningkatkan *task performance* mereka.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang hubungan antara FDRPA terhadap *task performance* dengan mediasi oleh motivasi atau retensi, maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara

FDRPA dengan motivasi, FDRPA dengan retensi, FDRPA dengan *task performance*, motivasi dengan *task performance*, dan retensi dengan *task performance*. Selanjutnya, motivasi dan retensi juga terbukti memediasi secara positif signifikan hubungan antara FDRPA terhadap *task performance*.

Beberapa implikasi manajerial yang dimunculkan berdasarkan hasil penelitian. Pertama, perusahaan dapat tetap mempertahankan FDRPA sebagai sistem penilaian kinerjanya, dimana berdasarkan analisis yang telah dilakukan FDRPA terbukti dapat meningkatkan *task performance* dari pihak *relationship manager*. Namun demikian, pemangku kepentingan juga perlu memastikan dalam beberapa tahun ke depan dampak positif terhadap *task performance* ini tetap dapat dipertahankan. Meskipun beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh positif terhadap *task performance* ini muncul pada tahap-tahap awal penerapan FDRPA, telah dijelaskan sebelumnya bahwa setiap perusahaan dapat menerapkan strategi FDRPA yang berbeda karena kondisi kerja yang juga berbeda. Perusahaan dapat mempertimbangkan bagaimana desain FDRPA yang tepat untuk diterapkan pada periode-periode berikutnya.

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang kemudian dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Pertama, jumlah sampel yang digunakan tidak terlalu besar. Meskipun, penentuan jumlah sampel sudah sesuai dengan metodologi, namun hal ini juga terbatas oleh jumlah populasi pada subjek penelitian. Kedua, penelitian ini menggunakan *single level method*; dimana retensi merupakan variabel yang melekat pada tingkat organisasi, sementara FDRPA, motivasi, dan *task performance* di sisi lain merupakan variabel yang melekat pada level individu. Adanya perbedaan level variabel pada penelitian ini lebih tepat bila dianalisis

menggunakan metode *multi-level bottom up*. Ketiga, hasil dari penelitian menawarkan bukti empiris pada satu subjek penelitian dimana penelitian ini hanya dilakukan di unit bisnis perbankan yang pendanaan dan operasionalnya dibawah kendali pemerintah langsung. Sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat dijadikan acuan secara umum mengenai penerapan FDRPA pada perusahaan lainnya, dimana setiap perusahaan tentu memiliki budaya kerja yang berbeda yang dipengaruhi oleh banyak faktor.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2007). *Performance management*. Prentice-Hall.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management (3rd ed.)*. Pearson New International Edition.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters, 10*(9), 2077–2088. doi: 10.5267/j.msl.2020.2.003.
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al Afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters, 10*(16), 3981–3990. doi: 10.5267/j.msl.2020.7.011.
- Bates, S. (2003). *Forced ranking*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0603bates.aspx>.
- Bawa, M. A. (2019). Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management.*, 5(12), 662–673. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334263937_EMPLOYEE_MOTIVATION_AND_PRODUCTIVITY_A_REVIEW_OF_LITERATURE_AND_IMPLICATIONS_FOR_MANAGEMENT_PRACTICE.

- Berger, J., Harbring, C., & Sliwka, D. (2013). Performance appraisals and the impact of forced distribution - An experimental investigation. *Management Science*, 59(1), 54–68. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23359605>.
- Blume, B. D., Baldwin, T. T., & Rubin, R. S. (2009). Reactions to different types of forced distribution performance evaluation systems. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 77–91. doi: 10.1007/s10869-009-9093-5.
- Blume, B. D., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2013). Who is attracted to an organisation using a forced distribution performance management system? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 360–378. doi: 10.1111/1748-8583.12016.
- Burnham, T. (2015). Public goods with punishment & payment for relative rank. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2623763.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A Person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x.
- Chattopadhyay, R., & Ghosh, A. K. (2012). Performance appraisal based on a forced distribution system: Its drawbacks and remedies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 881–896. doi: 10.1108/17410401211277138.
- Chattopadhyay, R. (2019). Impact of forced distribution system of performance evaluation on organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 20(3), 826–837. doi: 10.1177/0972150917721819.
- Cook, N. (2012). *Effects of forced distribution method of performance evaluation on employee motivation in a manufacturing environment*. Walden University.
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295–304. doi: 10.1023/A:1005801022353.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(April), 489–521. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. doi: 10.1108/IJOA-Sep-2011-0511
- Ghozali, I. (2009). *Analisis multivariate lanjutan dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Switzer, F. S. (2015). Forced distribution rating systems: When does “rank and yank” lead to adverse impact? *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 180–193. doi: 10.1037/a0037191.
- Grote, D. (2006). Forced ranking: Making performance management work. In *Working Knowledge for Business Leader* (pp. 11–14). Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis (7th eds.)*. Pearson Education Limited.
- Hamukwaya, S. I., & Yazdanifard, R. (2014). How a proper performance related reward system can contribute to work performance excellence. *Open Journal of Business and Management*, 2(3), 189–194. doi: 10.4236/ojbm.2014.23023.
- Hartmann, F., & Schreck, P. (2018). Rankings, performance, and sabotage: The moderating effects of target setting. *European Accounting Review*, 27(2), 363–382. doi: 10.1080/09638180.2016.1244015.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M.

- J. (2008). Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. doi: 10.1002/hrm.20279.
- Jayasuriya, Y., & Dasanayaka, S. W. (2016). Impact of bell curve forced ranking performance appraisal on employees motivation. *Proceedings*, 37-41. International Conference in Technology Management (INCOTeM 2016).
- Kanwal, K., & Syed, M. (2017). Impact of reward system on employee performance in banking sector. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(2), 82-103. Retrieved from <http://jssbm.juw.edu.pk/index.php/jssbm/article/view/44>.
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2012). High commitment HR practices and top performers: Impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50(1), 57-80. doi: 10.1007/s11575-009-0023-6.
- Lawler, E. E. I. (1973). *Motivation in work organization*. Brooks/Cole Publishing Co. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED091542>.
- Loberg, L., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Forced distribution rating systems and team collaboration. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 188, 18-35. doi: 10.1016/j.jebo.2021.04.035.
- M. Badubi, R. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51. doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004.
- Malhotra, G., & Mukherjee, A. (2013). Comparative study of forced distribution and absolute rating performance management systems. *International Journal of Business Excellence*, 6(2), 121-130. doi: 10.1504/IJBEX.2013.052475.
- Moon, S. H., Scullen, S. E., & Latham, G. P. (2015). Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance. *Human Resource Management Review*, 26(2), 166-179. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.12.002.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475.
- Mulligan, J. R., & Schaefer, R. A. B. (2011). A new hope for rank and yank. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 385-396. doi: 10.1177/1548051811405206.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. doi: 10.1108/ER-09-2016-0172.
- Osborne, T., & McCann, L. (2004). FDRS and age-related employment discrimination. *Human Rights Magazine*, 31, 6-9. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/huri31&div=20&id=&page=>.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation - An evaluation. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8. Retrived from <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-218. doi: 10.1037/0021-9010.71.2.211.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. doi: 10.1177/2278533716671630.

- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology, 34*(6), 415–428. doi: 10.1108/JMP-07-2018-0299.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology, 56*, 571–600. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070254.
- Sari, J., & Suhariadi, F. (2019). Kontrak psikologis terhadap commitment to change: Resiliensi akademik sebagai variabel mediasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia, 8*(2), 178–192. doi: 10.30996/persona.v8i2.2535.
- Scullen, S. E., Bergey, P. K., & Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation. *Personnel Psychology, 58*(1), 1–32. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00361.x.
- Seng, N. L., & Arumugam, T. (2017). Financial reward and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management, 2*(1), 51–60. Retrieved from https://ejbm.sites.apiit.edu.my/files/2018/05/Paper5_Financial_Reward_And_Motivation_Toward_Employee_Job_Performance_In_The_Hospitality_Industry_In_Klang_Valley.pdf.
- Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. *Journal of Management and Organization, 16*(1), 168–179. doi: 10.5172/jmo.16.1.168.
- Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation, employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales. *European Research Studies Journal, 20*(4), 151–159. doi: 10.35808/ersj/825.
- Thomason, S. J., Brownlee, A., & Harris, A. B. (2018). Forced distribution systems and attracting top talent. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(7), 169–176. doi: 10.1080/03081069108717452.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 184–193. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.184.
- Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., Amjad, F., & Nawab, Y. (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance: The moderating role of employees' retention. *Sage Open, 9*(3). doi: 10.1177/2158244019859957.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 68–81. doi: 10.1006/ceps.1999.1015.
- Yu, K. Y. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124*(1), 75–94. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.12.005.
- Zenger, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative Science Quarterly, 37*(2), 198–219. doi: 10.2307/2393221.
- Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology, 27*(7), 732–752. doi: 10.1108/02683941211259548.

