Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian "Analisis pengaruh dari *Perfromance Appraisal* terhadap *Motivation* serta implikasinya terhadap *Employee's Performance* Telaah Pada Karyawan PT Garuda Indonesia di Tangerang", sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesimpulan Profil Responden

- Berdasarkan hasil analisa deskriptif profil responden, dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan di PT Garuda Indonesia yang mengisi kuisioner didominasi oleh karyawan pria sebesar 53% atau sebanyak 29 orang, karyawan yang berusia 26-30 tahun sebanyak 36% atau 20 orang, karyawan dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 86% atau 47 orang, lama bekerja selama lebih dari 12 tahun terdapat 29% atau 16 orang, dan karyawan terbanyak dari divisi *JKT ID* sebanyak 62% atau 34 orang.

2. Kesimpulan Masing – Masing Variabel

- Berdasarkan hasil penelitian dari kuisioner responden mengenai *Performance Appraisal*, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang didominasi dengan jawaban " Setuju/Baik". Dalam hal ini, menunjukan bahwa *Performance Appraisal* ini adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan karena karyawan setuju bahwa penilaian

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

kinerja dapat mengevaluasi mereka dengan tepat, selain itu juga mereka setuju bahwa dengan adanya penilaian kinerja, maka kinerja mereka dapat diawasi dengan efektif, dan juga menjadi sangat penting karena penilaian kinerja ini dapat mempengaruhi perilaku mereka. Akan tetapi hasil dari *Performance Appraisal* yang dirasakan para karyawan di PT Garuda Indonesia selama mereka bekerja belum cukup baik dan bagus. Berdasarkan jawaban dari para karyawan, bahwa mereka belum merasa puas dengan sistem penilaian kinerja dari perusahaan, hal tersebut mereka rasakan karena hasil dari penilaian kinerja mereka tidak selalu sesuai dengan hasil yang mereka inginkan.

- Berdasarkan hasil penelitian dari kuisioner responden mengenai *Motivation*, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini didominasi dengan jawaban "Setuju" atau "Baik". Dalam hal ini, sudah menunjukan bahwa *Motivation* yang diberikan kepada para karyawan telah mampu meningkatkan kinerja mereka dan juga mampu meningkatkan kesuksesan mereka dalam bekerja.

- Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner responden mengenai *Employee's Performance*, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini didominasi dengan jawaban "Setuju" atau "Baik". Dalam hal ini, sudah menunjukan bahwa hasil mengenai *Employee's Performance* yang diperlihatkan oleh karyawan selama mereka bekerja di PT Garuda Indonesia sudah cukup baik atau bagus.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

3. Kesimpulan Akhir Uji Hipotesis

- Penelitian ini menunjukan bahwa variabel *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap *Motivation*. Berdasarkan dari hasil uji signifikan parameter individual (Uji Statistik t) dimana nilai t hitung mutlak menunjukan 3.761 dan lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.679. Tingkat signifikan 0.000 dan dibawah dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan HA diterima dalam penelitian di PT Garuda Indonesia terkhusus pada Unit JKT ID dan JKT IB.

- Penelitian ini menunjukan bahwa variabel *Motivation* tidak berpengaruh terhadap *Employee's Performance*. Berdasarkan dari hasil uji signifikan parameter individual (Uji Statistik t) dimana nilai t hitung mutlak menunjukan 1.077 dan lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1.679. Tingkat signifikan 0.287 dan diatas dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 diterima dan HA ditolak dalam penelitian di PT Garuda Indonesia terkhusus pada Unit JKT ID dan JKT IB.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

5.2 Saran

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang diberikan oleh peneliti untuk perusahaan tempat penelitian dan juga penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

5.2.1 Bagi Perusahaan

1. Saran untuk PT Garuda Indonesia adalah *RatingLess Performance Management. Ratingless performance management* adalah merubah sistem penilaian kinerja yang menggunakan sistem ranking untuk karyawannya, menjadi sistem yang lebih mementingkan pembinaan kepada karyawan, pengembangan kemampuan karyawan dan tujuan yang akan dicapai, konsep ini lebih membahas strategi dan pencapaian untuk kedepannya, sehingga tidak terfokus hanya untuk membahas kinerja karyawan diperiode sebelumnya. konsep sistem penilaian sering ditafsirkan sebagai tampilan ke belakang. Hal ini difokuskan pada pengukuran kinerja masa lalu, daripada memikirkan kinerja masa depan yang dapat menguntungkan organisasi. Selanjutnya, penilaian bisa membuat kita merasa diperlakukan secara tidak adil. Hampir 50% responden berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja perusahaan mereka tidak sesuai dengan harapan mereka, karena beberapa karyawan yang mendapat penghargaan sebagai top performer (*exceed expectation*) tidak dilihat oleh rekan mereka sebagai kontributor tertinggi. Dengan masalah ini, dapat menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai atau merugikan kinerja mereka.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Berikut adalah lima cara untuk sukses tanpa sistem penilaian kinerja dengan konsep ranking:

1. Mendefinisikan dengan jelas tujuan perusahaan.

Tidak ada sistem manajemen kinerja yang bisa berjalan kecuali semua orang tahu harapan atau tujuan perusahaan. Baik manajer maupun karyawan perlu memiliki tujuan yang jelas agar mereka bisa mengatur strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ni memerlukan diskusi mendalam dari seluruh elemen dalam perusahaan tentang tanggung jawab mereka dan bagaimana mencapai tujuan tertentu.

2. Sertakan Feedback secara terus-menerus.

Salah satu kekurangan sistem penilaian kinerja dengan ranking adalah karyawan harus menunggu dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan feedback atas hasil kerjanya. Memberikan feedback yang lebih sering memungkinkan manajer untuk mengakui karyawan dengan lebih baik - dan itu penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi baginya. Komentar sederhana seperti mengatakan "pekerjaan bagus" atau "terima kasih" adalah langkah awal yang baik untuk membuat para atasan terbiasa memberikan feedback yang berkelanjutan, selanjutnya bisa berupa coaching yang layak untuk bawahannya secara lebih teratur.

3. Libatkan rekan kerja dalam setiap diskusi.

Hubungan yang baik antar setiap karyawan tentu akan membuat lingkungan kerja menjadi nyaman. Rekan kerja memiliki banyak pengaruh

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

terhadap satu sama lain. Karena rekan kerja bisa meningkatkan produktivitas dan fokus di tempat kerja. Hal itu bisa terjadi karena antar karyawan bisa saling tolong menolong dalam setiap pekerjaan dan antar karyawan saling support satu sama lainnya.

4. Fokus pada masa depan.

Sebagian besar berpendapat bahwa ulasan kinerja adalah melihat apa yang dilakukan seorang karyawan pada periode sebelumnya, dan perbaiki kesalahan pada saat itu. Akan menjadi lebih baik untuk memfokuskan kepada manajemen kinerja kedepannya dan pada pengembangan kemampuan karyawan. Agar karyawan bisa sukses dan berkembang keahliannya, para manajer dan pemimpin perlu membantu mereka sepanjang jalur karir mereka sehingga dapat mengambil langkah selanjutnya dalam pertumbuhan profesional mereka. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menawarkan lebih banyak pelatihan yang bersifat interaktif.

5. *Follow Up* (Tindak lanjut)

Evaluasi atau diskusi tentang kinerja karyawan harus efektif. Apa yang dikatakan dan dibahas selama tinjauan kinerja perlu diubah menjadi target yang dapat dipantau oleh atasan dan karyawan. Hal ini membuat Manager dan karyawan tetap berada dalam jalur, dan Manager membantu karyawan agar menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Setiap karyawan harus bekerja dengan anggota tim untuk menentukan langkah

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

selanjutnya yang paling baik dan efektif. Harus ada tujuan realistis yang bisa dicapai melalui langkah-langkah yang sudah ditentukan. Juga, diskusikan bagaimana pencapaian dan kesuksesan akan diukur dalam beberapa bulan mendatang.

2. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti ingin memperlihatkan bahwa saat ini sebagian karyawan PT Garuda Indonesia dalam unit JKT ID dan JKT IB merasa sistem penilaian kinerja dari perusahaan masih belum sesuai dengan keinginan karyawan, hal ini dapat terlihat karena mereka tidak selalu mendapatkan hasil penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan mereka. Dengan melihat hasil kuisioner dari responden, peneliti melihat bahwa karyawan menganggap penilaian kinerja dari perusahaan masih belum adil seutuhnya, karena sistem penilaian kinerja di PT Garuda Indonesia menggunakan sistem ranking, maka ketika ada salah satu karyawan kita sebut saja karyawan "B" (Baik) merasa kinerjanya lebih baik daripada kinerja temannya yang kita sebut karyawan "K" (Kurang) seharusnya dalam penentuan ranking, karyawan B berada di atas karyawan K karena kinerja karyawan B lebih baik daripada karyawan K. Jika yang terjadi adalah sebaliknya, maka karyawan B akan menganggap penilaian kinerja dari perusahaan tidak adil. Dengan permasalahan seperti itu, peneliti memberikan saran bahwa PT Garuda Indonesia harus memberikan *Self-Leadership Training* kepada Senior Manager agar para Senior Manager mampu menjelaskan dengan baik kepada bawahannya mengenai hasil penilaian kinerja mereka dengan jelas dan berdasarkan data yang

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

real, sehingga para karyawan bisa mengerti dan menerima dengan lapang dada hasil penilaian kinerja mereka. Tujuan pelatihan *Self-Leadership Training* adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri terhadap kemampuannya dalam mengelola kinerja bawahannya. Selain itu juga agar atasan bisa *positif thinking* terhadap bawahannya. Teknik pelatihan *Self-Leadership Training* meliputi tata cara berbicara secara positif, menguatkan mental, percaya terhadap bawahannya, dan mengatur pola pikir lebih baik lagi. Dibutuhkan komunikasi yang baik antara Senior Manager dengan bawahannya agar tercipta keharmonisan antara atasan dengan bawahannya.

3. Menurut peneliti, *crowdsourcing* bisa menjadi salah satu solusi agar PT Garuda Indonesia bisa membuat sistem penilaian kinerja menjadi efektif, karena *crowdsourcing* bisa membantu dalam beberapa keperluan seperti perekrutan, survei karyawan, penilaian bakat, pembelajaran dan bahkan tinjauan kinerja. Menurut sebuah survei yang dilakukan oleh Timesjobs.com, lebih dari 60% perusahaan yang menggunakan *crowdsourcing* untuk fungsi SDM merasa puas karena sangat efektif dan menghemat biaya. *Crowdsourcing* menjadi langkah baru dalam merekrut orang baru untuk pekerjaan tertentu, karena dalam proses ini dibutuhkan usaha yang lebih dan inovasi baru untuk menyeleksi orang yang tepat. Dalam hal ini, cara yang tepat dan komunikasi yang efektif untuk memilih orang yang sesuai dengan project atau tugas yang akan dikerjakan adalah sebuah hal yang penting. Demikian pula, pemahaman lengkap tentang

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

peraturan dan kondisi perusahaan, serta gagasan yang jelas tentang reputasi sumber yang bertindak sebagai media, akan sangat penting. *Crowdsourcing* telah membawa tantangan baru bagi Departemen Sumber Daya Manusia dalam membangun dan mengembangkan kompetensi baru untuk memenuhi kebutuhan *crowdsourcing*.

4. Penilaian dalam sistem *Crowdsourcing* bisa melibatkan banyak pihak, bukan hanya dari atasannya saja, tetapi juga dari karyawan lain yang ikut berinteraksi dengannya dalam kerjaan seperti teman satu project, teman satu divisi, atasan dan bahkan asisten dari karyawan tersebut. Sehingga penilaian bisa sangat beragam dan tidak terfokus pada hasil penilaian dari atasan saja.

5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Dari hasil penelitian uji statistik t pada variabel *Motivation* dengan *Employee's Performance* memiliki tingkat signifikan 0.287 dan diatas dari 0.05 Nilai t hitung mutlak juga menunjukan 1.077 dan lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1.679, maka H0 diterima dan HA ditolak. Hal ini menunjukan bahwa variabel *Motivation* bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel *Employee's Performance.* Oleh karena itu penelitian selanjutnya bisa lebih mempertimbangkan untuk menambahkan variabel lainnya untuk mendukung penelitian, seperti variabel Motivation yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh *Training, Responsibility* dan *Remuneration* seperti dalam journal *Impact of performance appraisal*

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

on employee's motivation (Jabeen, et al 2011). Selain itu juga penelitian selanjut nya bisa memperjelas variabel *Motivation* yang akan digunakan dalam model penelitian, karena *motivation* sendiri memiliki 2 jenis, pertama adalah *intrinsically motivated behaviors* dan yang kedua adalah *extrinsically motivated behaviors.*

2. Bila penelitian selanjutnya ingin menggunakan model yang sama, pertanyaan atau pernyataan (indikator) dari tiap-tiap variabel menggunakan jurnal-jurnal pendukung lainnya yang memiliki objek penelitian atau industry yang sama, agar hasil menjadi lebih relevan atau sesuai dengan objek yang diteliti. Hal ini agar pertanyaan pada kuesioner yang dibuat dapat lebih sesuai dengan apa yang seharusnya diukur sehingga dapat mengurangi bias.

3. Peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah responden agar hasil penelitiannya bisa lebih baik lagi. Didalam Slovin batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Penelitian ini menggunakan batas toleransi 5%. Dengan mengasumsikan jumlah populasi sebanyak 100 responden. $n = N / (1 + N e^2) = 100 / (1 + 100 \times 0{,}05^2) = 80$. maka dapat ditentukan bahwa jumlah *sample* minimum yang sebaiknya diambil pada penelitian selanjutnya adalah sebanyak 80 responden.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017