

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan, untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Askes (Persero) KCU Bandung, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Secara umum gambaran persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Askes (Persero) KCU Bandung yang dilihat dari sub-variabel *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity* dan *practically* sudah dinilai terlaksana dengan baik oleh responden atau berada di daerah kriteria tinggi. Ukuran yang paling tinggi terdapat pada sub-variabel *relevance* pada ukuran tingkat kesesuaian alat dengan tujuan penelitian, sedangkan ukuran yang paling rendah terdapat pada sub-variabel *reliability* pada ukuran tingkat reliabilitas alat penilaian.
2. Secara umum gambaran motivasi kerja karyawan di PT. Askes (Persero) KCU Bandung yang dilihat dari sub-variabel kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) dan kebutuhan kekuatan (*need of power*) dinilai berada di kategori tinggi oleh responden atau berada di daerah kriteria tinggi. Ukuran yang paling

tinggi terdapat pada sub-variabel kebutuhan pencapaian (*need of achievement*) pada ukuran tingkat



**Rifky Nur Alhaqi, 2013**

Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Askes (Persero) KCU Bandung)  
Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu)

keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang inovatif, sedangkan ukuran yang paling rendah terdapat pada sub-variabel kebutuhan pencapaian (*need of achievement*) pada ukuran tingkat semangat karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan.

3. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Askes (Persero) KCU Bandung diperoleh kesimpulan bahwa penilaian kinerja berpengaruh sedang terhadap motivasi kerja. Koefisien korelasi yang diperoleh menunjukkan derajat hubungan sedang. Dengan terdapatnya pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, oleh karena itu dengan semakin baik dan efektifnya penilaian kinerja maka akan meningkatkan motivasi kerja. Jadi untuk meningkatkan motivasi kerja, pelaksanaan penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan lebih baik dan efektif.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Askes (Persero) KCU Bandung, peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan solusi dari permasalahan dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang.

1. Berdasarkan tanggapan responden mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Askes (Persero) KCU Bandung, maka hal yang perlu diperhatikan adalah:

- Pada sub-variabel *acceptability* di ukuran tingkat kesesuaian hasil penilaian dengan harapan karyawan masih terdapat masalah, dimana masih terdapat karyawan yang menyatakan hasil penilaian tidak sesuai. Untuk permasalahan ini saran peneliti perlu dilakukan peningkatan pada alat penilaian kinerja, proses penilaian harus lebih terbuka sehingga karyawan yang dinilai bisa mengetahui keseluruhan dari proses penilaian dan karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari hasil penilaian. Atau bisa lebih baik lagi jika perusahaan menggunakan jasa profesional untuk melakukan penilaian agar proses dan hasil penilaian bisa menjadi lebih baik lagi. Namun menurut peneliti hal yang paling penting adalah proses penilaian yang harus lebih ditingkatkan lagi. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:91), “Pada dasarnya siapapun yang melaksanakan penilaian prestasi karyawan bukanlah merupakan masalah penting. Yang terpenting adalah proses penilaian, hasil penilaian yang objektif dan adanya tindakan selanjutnya dari penilai untuk karyawan yang dinilai itu”.
- Pada sub-variabel *reliability* di ukuran tingkat reliabilitas alat penilaian masih terdapat masalah, dimana terdapat karyawan yang menyatakan reliabilitas alat penilaian rendah. Dalam hal ini saran peneliti adalah alat penilaian harus dikaji lebih dalam lagi agar kekurangan pada alat penilaian bisa diperbaiki dan konsistensi alat penilaian bisa ditingkatkan. Karena konsistensi penilaian kinerja yang akan menentukan reliabel atau tidaknya suatu penilaian. Semakin konsisten

suatu alat penilaian maka semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan bahwa alat penilai tersebut reliabel. *Reliability*, maksudnya ialah faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata atau suatu penilaian harus konsisten. (Moheriono, (2009:106).

- Pada sub-variabel *reliability* di ukuran tingkat objektivitas alat penilaian masih terdapat masalah, dimana sebagian besar karyawan menyatakan objektivitas penilaian cukup dan terdapat karyawan yang menyatakan objektivitas penilaian rendah. Saran peneliti untuk masalah ini adalah peningkatan kualitas dari alat penilaian atau jika perusahaan ingin mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan hasil yang lebih baik dan objektif, perusahaan perlu menggunakan jasa penilai profesional, sehingga proses penilaian bisa terhindar dari bias-bias penilaian dan proses penilaian semakin objektif.
2. Berdasarkan tanggapan responden mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Askes (Persero) KCU Bandung, maka hal yang perlu diperhatikan adalah :
- Pada sub-variabel kebutuhan pencapaian (*need of achievement*) di ukuran tingkat semangat karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan masih terdapat masalah, dimana masih terdapat karyawan dengan tingkat semangat untuk berhasilnya cukup dan rendah. Saran peneliti dalam hal ini adalah perusahaan harus lebih memperhatikan lagi tingkat motivasi karyawan, sebaiknya perusahaan mengadakan

kegiatan-kegiatan yang mengundang seorang motivator untuk memberikan motivasi yang akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu perusahaan harus memperhatikan target-target pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan, karena jika beban pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan terlalu berat maka semangat kerja karyawan akan menurun.

- Pada sub-variabel kebutuhan hubungan (*need of affiliation*) di ukuran tingkat hubungan karyawan dengan rekan kerja masih terdapat masalah, dimana masih terdapat karyawan yang menyatakan hubungan dengan rekan kerja buruk. Walaupun hanya sebagian kecil karyawan hal ini tidak bisa di pandang sebelah mata atau di abaikan oleh perusahaan, karena jika dibiarkan hal ini tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan konflik antara karyawan. Saran peneliti dalam hal ini adalah perusahaan lebih sering lagi mengadakan kegiatan yang bersifat *refreshing* yang melibatkan keseluruhan karyawan seperti kegiatan liburan. Atau jika perusahaan ingin lebih peduli terhadap keadaan karyawan-karyawannya, perusahaan bisa menyediakan pakar psikolog yang bisa dimanfaatkan oleh karyawan untuk berkonsultasi atas masalah yang karyawan hadapi dalam lingkungan kerja atau pekerjaannya.
- Pada sub-variabel kebutuhan hubungan (*need of affiliation*) di ukuran tingkat keinginan untuk bekerjasama, mayoritas karyawan menyatakan tingkat keinginan untuk bekerjasama dengan rekan kerja kuat. Dari



sudut pandang berbeda menurut peneliti hal ini bisa dikatakan kerjasama karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan di perusahaan masih jarang terjadi, sehingga hal ini lah yang menimbulkan keinginan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja. Saran peneliti dalam hal ini adalah perusahaan harus lebih sering membentuk suatu tim kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga keinginan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bisa tercapai.

- Pada sub-variabel kebutuhan kekuatan (*need of power*) di ukuran keinginan karyawan untuk dihormati dan dihargai oleh rekan kerja, mayoritas karyawan menyatakan keinginan mereka kuat. Menurut peneliti jika dilihat dari sudut pandang berbeda hal ini bisa dikatakan bahwa keinginan karyawan untuk dihormati dan dihargai oleh rekan kerja di perusahaan masih belum tercapai. Jika dilihat secara langsung memang hal ini bukan merupakan masalah yang besar bagi perusahaan, namun jika di abaikan tidak menutup kemungkinan kedepannya akan menimbulkan konflik antar karyawan. Dalam hal ini saran peneliti adalah perusahaan tidak hanya memberikan program pelatihan dan pendidikan yang berkaitan hanya dengan peningkatan kemampuan akademik dan kinerja karyawan, namun perusahaan juga harus meberikan materi-materi yang membangun karakter karyawan seperti materi mengenai norma, nilai, prinsip, dll. Sehingga selain

kinerja dan kemampuan akademik yang meningkat karakter karyawan pun akan menjadi lebih baik dan berkualitas.

4. Hasil penelitian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, Namun masih terdapat faktor-faktor lain yang secara teoritis dapat mempengaruhi motivasi kerja seperti kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan, jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan kerja, kompensasi dll. Oleh karena itu disarankan selain melakukan peningkatan terhadap penilaian kinerja, juga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang tidak diteliti oleh peneliti.