

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil pengujian hipotesis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Perception of performance appraisal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa *Perception of performance appraisal* dapat meningkatkan pengaruh *affective commitment* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga.
2. *Affective commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa *Affective commitment* dapat meningkatkan pengaruh *intention to leave* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga.

3. *Perception of performance appraisal* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *intention to leave* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa *Perception of performance appraisal* tidak dapat meningkatkan pengaruh *intention to leave* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga.
4. *Perception of performance appraisal* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* melalui *affective commitment* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa *Perception of performance appraisal* dapat meningkatkan pengaruh *intention to leave* melalui *affective commitment* pada karyawan PT. Daya Manunggal di Salatiga.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Akademis

Bagi peneliti selanjutnya, dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain seperti *work performance* untuk mengetahui apakah persepsi karyawan terhadap *performance appraisal* di perusahaan memiliki pengaruh terhadap *output* kerja dari karyawan tersebut. Selain itu

penambahan karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat digunakan supaya penelitian selanjutnya menjadi lebih spesifik.

5.2.2 Saran Praktis

1. Saran bagi pengelolaan *Performance appraisal*

Dari hasil deskriptif variabel, karyawan PT. Daya Manunggal menganggap aktifitas penilaian kerja sangat berharga bagi karyawan, sehingga manajemen PT. Daya Manunggal harus mengevaluasi secara berkala penilaian kinerja yang ada diperusahaan sehingga dapat menjaga persepsi positif dan kepuasan pada karyawan perihal penilaian kinerja. Penilaian terendah pada variabel *perception of performance appraisal* adalah mengenai:

- a) Karyawan memiliki kesempatan banding jika tidak setuju dengan hasil penilaian.
- b) *Performance appraisal* tidak bias.
- c) *Feedback* yang diberikan sejalan dengan apa yang sudah karyawan capai.

Dari data diatas saran perbaikan adalah diadakannya sesi komunikasi antara atasan (penilai) dan bawahan (karyawan) setelah dilakukan penilaian kinerja sehingga tidak menimbulkan ketidak jelasan pada sistem penilaian dan juga memberikan

kesempatan pada karyawan untuk mengetahui penilaian mereka dan penjelasan dari penilai sekaligus kesempatan untuk melakukan “banding” jika dirasakan ada penilaian yang kurang sesuai.

2. Saran bagi pengelolaan *Affective commitment*

Dari hasil deskriptif variabel, pengukuran paling rendah pada variabel *affective commitment* yaitu membanggakan organisasi kepada orang lain diluar organisasi. Saran perbaikan adalah managemen PT. Daya Manunggal meningkatkan fasilitas-fasilitas yang ada diperusahaan baik fasilitas yang ada dipabrik atau fasilitas yang bersifat pribadi pada karyawan. Selain itu perbaikan sistem *reward* bagi karyawan berprestasi, baik dalam hal materi atau training pengembangan *skill* diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa perusahaan ini masih dapat bersaing (*competitive*) dengan perusahaan lain.

3. Saran bagi pengelolaan *Intention to leave*

Dari hasil deskriptif variabel, pengukuran paling tinggi pada variabel *intention to leave* yaitu tidak melihat banyak kesempatan / prospek untuk masa depan di perusahaan ini. Selain perbaikan dalam hal komunikasi dengan karyawan mengenai hasil penilaian kinerja mereka, hal lain yang dapat dilakukan adalah mengenai kesempatan karir dan berkembang bagi karyawan yang berprestasi.

4. Saran umum

Dari hasil kuesioner diperoleh data usia responden diatas 45 tahun adalah 98 responden atau 82% dari total responden, dengan kata lain jabatan wakil kepala shift keatas dipegang oleh karyawan dengan usia yang cukup tinggi. Saran perbaikan adalah manajemen perusahaan melakukan evaluasi atau *mapping* karyawan dimasing-masing departemen yang bertujuan untuk persiapan regenerasi pemimpin. Karyawan – karyawan yang berpotensi menjadi *leader* mulai dipersiapkan dengan diberikan training dan penambahan tugas kerja (*job description*) yang berhubungan dengan *leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S., & Akbar, F. (2010). Performance appraisal impact on attitudinal outcomes and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 62-68.
- Bekele, A.Z., Shigutu, A.D., & Tensay, A.T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2, 136-173.
- Erdila, O., & Muceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 447 – 454.
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fornes, S.L., & Rocco, T.S. Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness.
Retrieved 1 December 2017 from
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492195.pdf>.
- Ghozali, I. (2005). *Analisis Multivariate dan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Fuad. (2005). *Structural Equation Modeling (SEM) Teori, Konsep Dan Aplikasi Dengan Menggunakan Program Lisrel 9.10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall International.
- Hasan, M.I., (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ibeogu, P.H., & Ozturenb, A. (2015). Perception of justice in performance appraisal and effect on satisfaction: empirical findings from northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, 23, 964 – 969.
- Jaffari, A.A., & Javed, H.A. (2014). Impact of organizational commitment on intention to leave an empirical study of the faculty members working in public sector Universities of Pakistan. *International Journal of Applied Research*, 3, 85 – 94.
- Johari, J., Yean, T.F., Adnan, Z., Yahya, K.K., & Ahmad, M.N., (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter?. *Int. Journal of Economics and Management*, 2, 396 – 416.
- Kashefil, M.A., Adel, R.M., Abad, H.R., Aliklayeh, M.B.H., Moghaddam, H.K., & Nadimi, G. (2013). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4, 12.

- Kuean, W.L., Kaur, S., & Wong, E.S.K. (2010). The relationship between organizational commitment and intention to quit. *The Malaysian Companies Perspective Journal of Applied Sciences*, 10, 2251-2260.
- Madhuri, K., Srivastava, P., & Srivastava, P. (2014). The effect of organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. *International Journal of Technical Research and Applications*, 2, 215-217.
- Manuel, G.P.E.B., & Rahyuda, A.G. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif terhadap turnover intention di ayodya resort Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4, 2243-2268.
- Mensah, F.O.B., & Seidu, P.A. (2011). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7, 2.
- Rouleau, D., Fournier, P., Philibert, A., & Dumont, A. (2012). The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: a longitudinal study in Senegal.
Retrieved 1 December 2017 from
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3444355/>
- Sitinjak, T., Sugiarto, (2006). *Lisrel*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of shkodra municipality. *European Scientific Journal June*, 9, 1857 – 7881.

- Subejo, Troena, E.A., Thoyib, A., Aisjah, Siti. (2013). The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 10, 30-36.
- Yasmin, K., & Marzuki, N.A. (2015). Impact of organizational commitment on intention to quit among psychaitric nurses: Evidence from Pakistan. *International Journal of Learning & Development*, 5, 2164-4063.
- Yamin, S., Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Youcef, S., Ahmed, S.S., & Ahmed, B. (2016). The impact of job satisfaction on turnover intention by the existence of organizational commitment, and intent to stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker department of transport saida. *Management*, 6, 198-202.