

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI KARYAWAN PT SAI INDONESIA CABANG  
YOGYAKARTA

Airin Ratnaningtyas  
Utik Bidayati

Universitas Ahmad Dahlan

**ABSTRAK**

*The purpose of this study was to identify the influence of employees' performance appraisal (Responsibility, Cooperation, and the Initiative) to the promotion of employees in PT. SAI Indonesia Yogyakarta Branch partially and to identify the influence of employees' performance appraisal (Responsibility, Cooperation, and the Initiative) to the promotion of employees in PT. SAI Indonesia Yogyakarta Branch together.*

*The population in this study were all employees of the non-promotion PT SAI Indonesia Yogyakarta Branch. The sample is selected by using the method of saturated samples, based on the population described above, subsequent samples taken by investigators that were 58 employees. As well as measuring instruments used were variables using Likert scale. This study used multiple linear regression analysis.*

*Based on the test results of t test on the responsibility of the variable not to affect the promotion of employees. Results of t test variable cooperation no effect on the promotion of employees. Later in the third variable that is the initiative contributes to the promotion of employees.*

*Keywords: Performance appraisal, responsibility, cooperation, initiative, and promotion.*

**PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi arus globalisasi sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Hal ini dilakukan agar dapat

mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi, yang tentunya pimpinan perusahaan perlu memotivasi karyawannya. Salah satu caranya adalah dengan target promosi.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja. Imbalan yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk balas jasa dapat berupa promosi karyawan.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatutnya atas prestasi kerja tersebut.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi merupakan suatu pertimbangan yang secara khusus penting. Penilaian prestasi melibatkan evaluasi terhadap penilaian atas ciri-ciri, perilaku, atau prestasi seseorang pemegang jabatan sebagai pembuat keputusan personalia yang penting dan program

pengembangan yang penting. (Kreitner dan Kinicki, 2005:371-372).

Martoyo (2007:89) menjelaskan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan, menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan, menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru, menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi dan mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.

### **Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Handoko (2001:135-137) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja antara lain perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan lain dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidak-akuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

### **Dasar Penilaian**

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam

uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Unsur-Unsur yang Dinilai

- a) Tanggung Jawab
- b) Kerja Sama
- c) Prakarsa

#### Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Kreitner dan Knicki (2005: 375) mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan penilaian prestasi kerja yang biasa, yaitu pendekatan karakteristik, pendekatan perilaku, dan pendekatan hasil.

- 1) Pendekatan Karakteristik, pendekatan ini melakukan penilaian terhadap karakter atau karakteristik pribadi seorang individu.
- 2) Pendekatan Perilaku, dalam pendekatan perilaku bagaimana seseorang sebenarnya berperilaku, bukan kepribadiannya.
- 3) Pendekatan Hasil, bila pendekatan karakter terfokus pada "orang" dan pendekatan perilaku terfokus pada "proses", maka pendekatan hasil terfokus pada "produk" dari usaha seseorang.

Kendala-Kendala Penilaian Prestasi Karyawan

- 1) *Halo Effect*, merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan

memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. (Hasibuan, 2001:99)

- 2) Kesukaran Menetapkan Ukuran Penilaian. Hal ini dikarenakan beranekaragamnya lapangan pekerjaan dan/atau jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit bagaimana menetapkan sifat-sifat apa yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk, baik tidaknya seorang karyawan pada jabatan tertentu (Martoyo, 2007:113).

#### Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Simamora (1995:369-373) mengemukakan bahwa karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif yaitu kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan, pengharapan kinerja, standardisasi, penilai yang bermutu, komunikasi terbuka dan akses karyawan terhadap hasil penilaian.

#### Promosi Karyawan

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. (Hasibuan, 2001:106)

a. Asas-Asas Promosi Karyawan

Hasibuan (2001:107-108)

mengemukakan bahwa asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

b. Dasar-Dasar Promosi

Menurut Hasibuan (2001:108)

pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah pengalaman (*senioritas*), kecakapan (*ability*) dan kombinasi pengalaman dan kecakapan

c. Syarat-Syarat Promosi

Hasibuan (2001:110) menjelaskan bahwa persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan

d. Tujuan-Tujuan Promosi

Hasibuan (2001:112) menyebutkan tujuan-tujuan promosi antara lain:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berpartisipasi kerja tinggi.

- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.

- 3) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

e. Jenis-Jenis Promosi

Hasibuan (2001:112-113) menyebutkan jenis-jenis promosi yaitu:

- 1) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*) yaitu seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

- 2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*) yaitu seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

- 3) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*) yaitu menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan

peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

- 4) Promosi Kering (*Dry Promotion*) yaitu seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

#### **Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan**

Mastur (2010) mengemukakan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan informasi sebanyak mungkin mengenai diri setiap karyawan tersebut. Salah satu sumber informasi yang penting bagi keputusan penempatan tersebut adalah melalui penilaian prestasi kerja. Dari penilaian prestasi ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat atau karyawan perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka karyawan diberi pendidikan lanjutan dan latihan tambahan yang diperlukannya untuk menduduki jabatan yang direncanakan akan didudukinya. Maka apabila

jabatan yang dipersiapkan untuknya kosong, karyawan telah siap untuk dipromosikan.

#### **Penelitian terdahulu**

Penelitian yang penulis teliti mengacu pada sebuah penelitian yang berjudul "Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sleman". Yang diteliti oleh Noviana, Ika Dewi yang berlokasi di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sleman. Dalam penelitian ini, peneliti hanya merujuk pada kuisisionernya saja untuk referensi penelitian.

#### **Hipotesis**

- H1 : Ada pengaruh secara parsial penilaian prestasi kerja dengan indikator tanggung jawab terhadap promosi jabatan karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta.
- H2 : Ada pengaruh secara parsial penilaian prestasi kerja dengan indikator kerja sama terhadap promosi jabatan karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta.
- H3 : Ada pengaruh secara parsial penilaian prestasi kerja dengan indikator prakarsa terhadap promosi jabatan karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta.
- H4 : Ada pengaruh secara bersama-sama penilaian prestasi kerja (Tanggung Jawab, Kerja Sama, dan Prakarsa)

terhadap promosi jabatan karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta.

### METODA PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian non promosi PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta sebanyak 58 orang, dalam penelitian ini dapat diambil semua dari jumlah populasi yang ada, sehingga teknik yang digunakan adalah teknik sampel jenuh.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi yang menghubungkan dua variabel atau lebih untuk mengetahui besarnya pengaruh dari

perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dapat diketahui pengaruh variabel independen Tanggung Jawab (X1), Kerja Sama (X2), Prakarsa (X3). Adapun rumus untuk menghitung regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$$

Dimana :

Y = Variabel dependent (promosi jabatan)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Variabel independent (Tanggung Jawab)

X<sub>2</sub> = Variabel independent (Kerja Sama)

X<sub>3</sub> = Variabel independent (Prakarsa)

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Analisis Persamaan Regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.575	.923		2.789	.007
	Tanggungjawab	.057	.160	.045	.352	.726
	Kerjasama	-.172	.153	-.149	-1.125	.265
	Prakarsa	.544	.154	.452	3.523	.001

a. Dependent Variable: Promosikaryawan

Dari hasil dengan perhitungan SPSS di atas maka persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,575 + 0,057X_1 - 0,172X_2 + 0,544X_3$$

Dari persamaan tersebut mempunyai arti bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar 2,575 berarti bahwa jika variabel tanggung jawab, kerja sama dan prakarsa tidak diterapkan maka promosi karyawan PT SAI Indonesia Cabang Yogyakarta tetap ada.
- 2) Koefisien regresi dari variabel Tanggung Jawab bernilai 0,057. Koefisien regresi dengan arah positif tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel Tanggung Jawab diterapkan, maka Promosi Karyawan PT SAI Indonesia Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
- 3) Koefisien regresi dari variabel Kerja Sama bernilai -0,172. Koefisien regresi dengan arah negatif tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel Kerja Sama diterapkan, maka Promosi Karyawan PT SAI Indonesia Cabang Yogyakarta akan menurun, begitu juga sebaliknya.
- 4) Koefisien regresi dari variabel Prakarsa bernilai 0,544. Koefisien regresi dengan arah positif tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel Prakarsa diterapkan, maka

Promosi Karyawan PT SAI Indonesia Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Uji Koefisien Regresi Secara Parsial dengan Uji t

- 1) Pengaruh Tanggung Jawab terhadap Promosi Karyawan.  
H1:  $\beta_1 \neq 0$ , artinya bahwa variabel Tanggung Jawab berpengaruh terhadap Promosi Karyawan.

Nilai t hitung untuk variabel Tanggung Jawab sebesar 0,352 karena nilai t hitung lebih kecil dibandingkan dengan nilai t tabel ( $t_{hitung} = 0,352 < t_{tabel} = 2,000$ ), sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak. Dengan kata lain variabel independen X1 (Tanggung Jawab) tidak berpengaruh terhadap variabel dependent Y (Promosi Karyawan).

- 2) Pengaruh Kerja Sama terhadap Promosi Karyawan.  
H2:  $\beta_2 \neq 0$ , artinya bahwa variabel Sama berpengaruh terhadap Promosi Karyawan.

Nilai t hitung untuk variabel Kerja Sama sebesar -1,125 karena nilai t hitung lebih kecil dibandingkan dengan nilai t tabel ( $t_{hitung} = -1,125 < t_{tabel} = 2,000$ ), sehingga hipotesis kedua (H2) ditolak. Dengan kata lain variabel independen X2 (Kerja Sama) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen Y (Promosi Karyawan).

3) Pengaruh Prakarsa terhadap Promosi Karyawan

H3:  $\beta_3 \neq 0$ , artinya bahwa variabel Prakarsa berpengaruh terhadap Promosi Karyawan.

Nilai t hitung untuk variabel Prakarsa sebesar 3,523 karena nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel ( $t$  hitung = 3,523 >  $t$  tabel = 2,000), sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Dengan kata lain variabel independen X3 (Prakarsa) berpengaruh terhadap variabel dependent Y (Promosi Karyawan).

Uji Koefisien Regresi Secara Serentak (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji secara bersama-sama variabel Penilaian prestasi kerja (tanggung jawab, kerja sama dan prakarsa) terhadap promosi karyawan. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ketiga variabel secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap promosi karyawan.

Hasil perhitungan menggunakan program SPSS versi 16.0 diperoleh sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Koefisien Regresi Serempak (Uji F)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.913	3	.304	4.323	.008 <sup>a</sup>
	Residual	3.802	54	.070		
	Total	4.715	57			

a. Predictors: (Constant), Prakarsa, Tanggungjawab, Kerjasama

b. Dependent Variable: Promosikaryawan

H4:  $\beta_1 \neq 0$ , artinya bahwa variabel Tanggung Jawab, Kerja Sama dan Prakarsa secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Promosi Karyawan.

Nilai F hitung sebesar 4,323 karena nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel ( $F$  hitung = 4,323 >  $F$  tabel = 2,78), sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Dengan kata lain variabel independen Tanggung Jawab (X1), Kerja

Sama (X2) dan Prakarsa (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependent Y (Promosi Karyawan).



## Pembahasan

### Tanggung Jawab

Penilaian Prestasi Kerja ini mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya seperti menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, tidak pernah menyalahgunakan tanggung jawab, selalu memelihara sarana yang disediakan perusahaan, dan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Walaupun tanggung jawab sering berdampak positif bagi karyawan namun di dalam penelitian ini variabel tanggung jawab tidak berpengaruh. Karena disini walaupun karyawan yang memiliki tanggung jawab yang bagus namun mereka tidak punya pemahaman dan pengetahuan yang cukup mengenai karakteristik jabatan maka hal ini tidak akan berpengaruh karyawan akan dipromosikan.

### Kerja Sama

Dalam hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti variabel kerja sama tidak berpengaruh terhadap promosi karyawan. Hal ini dikarenakan promosi karyawan dilakukan terhadap setiap individu yang mempunyai kinerja yang bagus dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan pada jabatan yang didudukinya, bukan diberikan kepada sekelompok *team*.

## Prakarsa

Penilaian Prestasi Kerja ini mendorong karyawan untuk lebih bisa mengambil langkah-langkah positif untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, selalu mengadakan perbaikan pada setiap pekerjaan yang dilaksanakan, karyawan mampu mencetuskan ide-ide, dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam bekerja. Dalam hal ini variabel prakarsa dapat mempengaruhi promosi karyawan karena seorang karyawan yang mempunyai prakarsa yang baik dan mempunyai kreatifitas yang lebih menonjol dari pada karyawan yang lain dapat memperoleh kesempatan untuk dipromosikan.

### Promosi Karyawan

Variabel tanggung jawab, kerja sama, dan prakarsa secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap promosi karyawan. Apabila ketiga hal ini berjalan secara bersama-sama dan sinkron maka dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Apabila hasil prestasi kerjanya secara maksimal maka karyawan dapat dipromosikan oleh atasannya jika terdapat kekosongan jabatan.

### Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.440 <sup>a</sup>	.194	.149	.26535	.194	4.323	3	54	.008

a. Predictors: (Constant), Prakarsa, Tanggungjawab, Kerjasama

Dari hasil perhitungan dengan bantuan SPSS 16.0 menunjukkan koefisiensi determinasi berganda yang telah disesuaikan  $R^2$  yaitu 0,194 menunjukkan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independennya Tanggung Jawab ( $X_1$ ), Kerja Sama ( $X_2$ ) dan Prakarsa ( $X_3$ ) sebesar 19,4%, sedangkan sisanya 80,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisa data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya mengenai Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan di PT SAI Indonesia Cabang Yogyakarta, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil uji hipotesis t-test, untuk variabel Tanggung Jawab ( $X_1$ ) nilai  $t_{hitung} < t_{tabel} = (0,352 < 2,000)$ , sehingga keputusan dari hasil  $t_{test}$  menerangkan bahwa  $H_0$  diterima dengan kata lain variabel Tanggung Jawab tidak berpengaruh terhadap promosi

karyawan. Dalam hal ini hipotesis yang pertama terbukti. Untuk variabel Kerja Sama ( $X_2$ ) nilai  $t_{hitung} < t_{tabel} = (-1,125 < 2,000)$ , sehingga keputusan dari hasil  $t_{test}$  menerangkan bahwa variabel Kerja Sama tidak berpengaruh terhadap promosi karyawan. Dalam hal ini hipotesis yang kedua terbukti. Untuk variabel Prakarsa ( $X_3$ ) nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} = (3,523 > 2,000)$ , sehingga keputusan dari hasil  $t_{test}$  menerangkan bahwa variabel Prakarsa berpengaruh terhadap promosi karyawan. Dalam hal ini hipotesis yang ketiga terbukti.

b. Berdasarkan uji hipotesis  $F_{test}$ , untuk variabel Tanggung Jawab ( $X_1$ ), Kerja Sama ( $X_2$ ), dan Prakarsa ( $X_3$ ) nilai  $F_{hitung} > F_{tabel} = (4,323 > 2,78)$ , sehingga keputusan dari hasil  $F_{test}$  menerangkan bahwa  $H_4$  diterima. Dengan kata lain variabel Tanggung Jawab ( $X_1$ ), Kerja Sama ( $X_2$ ), dan Prakarsa ( $X_3$ ) berpengaruh secara bersama-sama terhadap promosi karyawan. Dalam hal ini hipotesis keempat terbukti.

Dari hasil yang diperoleh dari penelitian di atas, peneliti memberikan saran kepada perusahaan yaitu perusahaan dapat meningkatkan tanggung jawab para karyawannya agar karyawan bertanggung jawab terhadap semua pekerjaannya. Agar para karyawan bertanggung jawab kepada pekerjaan sebaiknya perusahaan memiliki *job description* yang jelas sehingga karyawannya lebih terfokus bekerja. Perusahaan dapat memberlakukan *punishment* terhadap karyawan-karyawan yang tidak dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan, begitu juga sebaliknya apabila karyawan yang memiliki tanggung jawab yang baik perusahaan dapat memberikan *reward*. Serta perusahaan juga harus memberlakukan kerja tim bagi karyawan agar terjalin kerja sama dan komunitas yang baik antar karyawan. Karena prakarsa sangat berpengaruh terhadap promosi karyawan maka perusahaan juga perlu menghargai prakarsa dan kreatifitas karyawan.

Peneliti ini tidak dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang lain atau tidak berlaku untuk perusahaan lain, jadi pada penelitian-penelitian selanjutnya hendaknya melakukan penelitian mengenai penilaian prestasi kerja karyawan dengan melakukan perbandingan-perbandingan pada instansi yang lain, sehingga diungkap sejauh mana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan pada instansi lain yang bersangkutan.

Bagi peneliti lain yang juga meneliti pada PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta hendaknya menggunakan variabel-variabel lain yang tidak dipakai dalam penelitian ini karena dalam penelitian ini nilai  $R^2$  relatif kecil. Hal ini dilakukan agar penelitian dapat lebih berkembang dan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Drs. H. Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, Kolonel. Kal. (Purn.) Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Mastur, Drs. Sidi, M.M, 2010, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Central Asia [Online]. Didapatkan: <http://new-campuran.blogspot.com/2010/08/pengaruh-penilaian-prestasi-kerja.html> [09 Agustus 2010]
- Noviana, Ika Dewi. 2006. Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sleman. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Purwanto, Suharyadi. 2004. *Statistika untuk Ekonomi & Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.