

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN**

(Studi pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ISNA Z KILIHU
0810320294**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2015**

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN**

(Studi pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ISNA Z KILIHU
0810320294**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2015**



MOTTO

Rahmat sering datang kepada kita dalam bentuk kesakitan, kehilangan dan kekecewaan. Tetapi kalau kita sabar, kita segera akan melihat bentuk aslinya.

(Abu Bakar Sibli)

Percayalah, hari ini akan lebih indah daripada kemarin jika kita mengawalinya dengan doa dan senyuman.

(Nikki Lorini)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi
Jabatan (Studi pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota
Malang)

Disusun oleh : Isna Z Kilihu

NIM : 0810320294

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

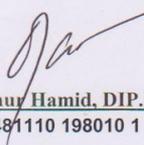
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

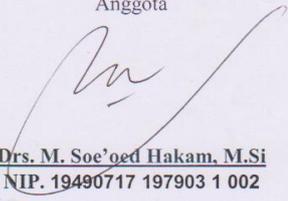
Malang, 30 Agustus 2015

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Dr. Drs. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001


Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jum'at
 Tanggal : 4 September 2015
 Jam : 08.00
 Skripsi atas nama : Isna Z Kilihu
 Judul : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)

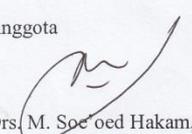
Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua


Dr. Drs. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si
 NIP. 19481110 198010 1 001

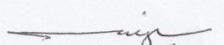
Anggota


Drs. M. Soe oed Hakam, M.Si
 NIP. 19490717 197903 1 002

Ketua


Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
 NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota


Mohammad Iqbal, MIB, DBA
 NIP. 19780210 200501 1 002



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Isna Z Kilihu
NIM : 0810320294
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis / S1
Fakultas : Ilmu Administrasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Malang, 28 Agustus 2015



Isha Z Kilihu
Isha Z Kilihu

NIM. 0810320294

RINGKASAN

Isna Z Kilihu, 2015, Pengaruh PPenilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap promosi Jabatan (Studi paa Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang), Dr. Drs. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si dan Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri atas variable sifat, perilaku dan hasil secara parsial dan secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang. Jenis penelitian yang digunakan termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal (sebab-akibat). Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang sejumlah 61 orang dan menggunakan teknik pengambilan sampel *total sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Dengan analisis data menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*), yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji korelasi, uji regresi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyukseskan tujuan perusahaan, namun hal tersebut tidaklah sederhana Karen perlu pemahaman yang baik tentang organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adaah dengan promosi jabatan.

Promosi jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja dapat didasarkan melalui penilai prestasi kerja. Salah satu metode penilaian prestasi kerja didasarkan pada pengukuran sifat, perilaku dan hasil.

Pizza Hut dikenal sebagai restoran pizza yang memiiki banyak anak cabang diseluruh dunia, hal ini membuktikan bahwa Pizza Hut mampu mengelola sumber daya manusia dan strategi bisnis sehinggann tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh secara parsial dan simultan dari variabel penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifa, perilaku dan hasil terhadap promosi jabatan. Namun terdapat variabel lainnya yang turut mempengaruhi promosi jabatan seperti latar belakang pendidikan, masa kerja, kemauan pekerja itu sendiri untuk dipromosikan.

SUMMARY

Isna Z Kilihu, 2015, Influence of Employee Performance Assessment Against the Job Promotion (Study on Pizza Hut Employee Branch of Ciliwung Malang City), Dr. Drs. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si and Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si.

The purpose of this study was to determine the performance appraisal of employees consisting of nature behavior and result variable in partial and simultaneously affecting the job promotion at Pizza Hut employee branch of Ciliwung Malang. The type of research used was included in the category of associative causal research (cause-effect). The population used were all employees of Pizza Hut branch Ciliwung Malang city in total 61 and use the sampling technique of total sampling. The technique of collecting data was using interviews and questionnaires. With data analysis using SPSS (*Statistical Package for Social Science*), consisting of validity, reliability test, normality test, correlation test, regression test.

Human resources have a very important role in the success of company's goals, but it is not simple because it requires a good understanding of the organization. Human resources development can be done in various ways, one of which is the job promotion.

Promotion or even termination of employment can be based true through the performance appraisal. One methods of performance appraisal is based on the measurement of the nature behavior and results.

Pizza hut is noun as a pizza restaurant that has many subsidiaries around the world, proving that pizza hut is able to manage human resources and business strategy so that organizational goals can be achieved.

The result of this study obtained partial and simultaneous influence of employee performance assessment variables based of the nature, behavior and result on the job promotion. However, there are other variables that influence the job promotion such as educational background, employment, the willingness of workers themselves to be promoted.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, berkah serta kemampuan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “ **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)** ”.

Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Endang Siti Astuti, M. Si, Selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Wilopo, M. AB. selaku Ketua Prodi Administrsi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak M. Kholid Mawardi, Ph.D. selaku Sekertaris Prodi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Bapak Dr. Drs. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan, membimbing dan memberikan semangat sehingga dapat menyelesaikan skripsi di waktu yang mepet ini.
6. Bapak Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang juga telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan, membimbing dan memberikan semangat sehingga dapat menyelesaikan skripsi di waktu yang mepet ini.
7. Seluruh dosen pengajar dan karyawan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, yang saya hormati. Terima kasih atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan.
8. Bapak Sigit Budi W selaku *Restaurant Manager* Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang yang telah mengizinkan dan memberikan bantuan dalam penelitian ini.
9. Kedua orang tua, Bapak Drs. Usman Ismail Kilihu, SH, M.Hum dan ibu Herni Zuhro, terima kasih atas kasih sayang, kesabaran, perhatian, dan ketulusan yang diberikan selama ini. Kakak Lia Rosa F Kilihu, SH dan adik Rif'ah S Kilihu, terima kasih atas dorongan dan dukungannya.
10. Marindo Wicaksono yang tersayang, terima kasih atas waktu, dorongan dan dukungan yang diberikan selama ini.
11. Teman-teman seperjuangan Jayanti, Rizal, Hebi, anggota Goder (Nikki, Yayuk, Tatik, Dini, Yana, Mela, Galuh, Riris, Gunawan, Wawan, Ulum, Dipta), SEP Crew juga sahabatku FiFi, terima kasih karena banyak

membantu penulis selama masa perkuliahan dan memberikan arti sebuah persahabatan.

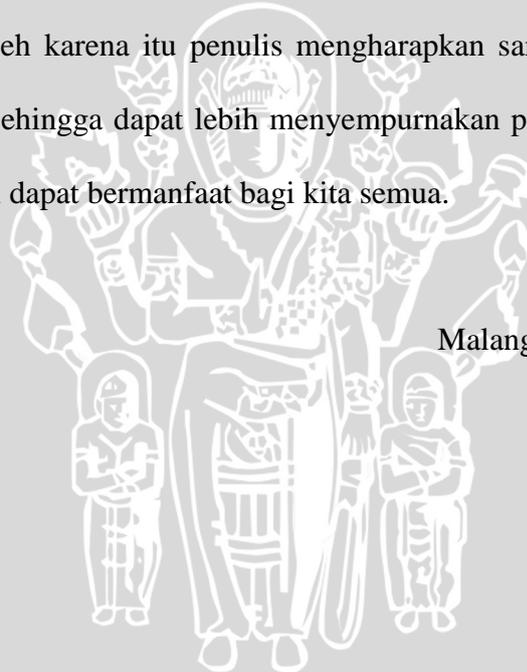
12. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi angkata 2008 Universitas Brawijaya.

13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan moril dan meterilnya.

Penulis Menyadari bahwa penulisan atau penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yng sifatnya membangun sehingga dapat lebih menyempurnakan penulis selanjutnya. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 30 Agustus 2015

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAM SKRIPSI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Manfaat Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Penyajian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Hasil Penelitian Terdahulu	8
B. Penilaian Prestsi Kerja	12
1. Pengertian Penilaian Prestsi Kerja	12
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestsi Kerja.....	13
3. Unsur-Unsur Penilaian Prestsi Kerja	14
C. Promosi Jabatan	15
1. Pengertian Promosi Jabatan	15
2. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan	16
3. Syarat-Syarat Promosi Jabatan	17
4. Dasar-dasar Promosi Jabatan	18
5. Jenis-Jenis Promosi Jabatan	19
6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan.....	19
D. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan	20
E. Kerangka Berfikir	21
F. Peembangan Hipotesis	22
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	24
B. Lokasi Penelitia.....	25
C. Variabel dan Pengukuran	25
D. Populasi dan Sampel	27
E. Teknik Pengumpulan Data	28
F. Instrumen Penelitian.....	28

G. Pengujian Instrumen	29
H. Teknik Analisis Data.....	31
BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN	
A. Gaambaran Umum Lokasi Penelitian	37
1. Sejarah Perusahaan	37
2. Visi dan Misi Perusahaan	37
3. Tugas dan Wewenang Karyawan Perusahaan	38
B. Gambaran Umum Responden	41
C. Analisis Hasil Penelitian	44
1. Analisis Deskriptif	
a. Variabel x1	45
b. Variabel x2	46
c. Variabel x3	47
d. Variabel y	47
2. Analisis Inferensial	48
3. Hasil Analisis Korelasi	52
4. Hasil Analisis Regresi Linier	53
5. Koefisien Determinasi	56
6. Hasil Uji Hipotesis	56
D. Pembahasan Hasil Penelitian	61
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	65
B. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Hasil penelitian Terdahulu	11
Tabel 2 : Unsur Variabel Indikator dan Pengukuran	19
Tabel 3 : Proses Operasional variabel	26
Tabel 4 : Hasil Uji Validitas	30
Tabel 5 : Hasil Uji Reabilitas	31
Tabel 6 : Pedoman Pemeberian Interpretasi Koefisien Korelasi	33
Tabel 7 : Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 8 : Gambaran Responden Berdasarkan Usian	42
Tabel 9 : Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	43
Tabel 10 : Gambaran Responden Masa Kerja	44
Tabel 11 : Distribusi Variabel x1	45
Tabel 12 : Distribusi Variabel x2	46
Tabel 13 : Distribusi Variabel x3	47
Tabel 14 : Distribusi Variabel y	47
Tabel 15 : Uji Normalitas	51
Tabel 16 : Uji Multikolinieritas	52
Tabel 17 : Uji Korelasi	53
Tabel 18 : Uji Regresi	54
Tabel 19 : Model Summary	56
Tabel 20 : Hasil Uji f	57
Tabel 21 : Hasil Uji t	58
Tabel 22 : Uji Dominan	61



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Konseptual Penelitian	22
Gambar 2 : Metode Hipotesis Penelitian	23
Gambar 3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	48
Gambar 4 : Hasil Uji Normalitas	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner	68
Lampiran 2 : Data Jawaban Kuesioner	71
Lampiran 3 : SPSS	73



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset termahal dalam suatu perusahaan untuk mampu menggerakkan dan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih maju. Perdana, dkk. (2012: 1) menyatakan bahwa, “keberhasilan suatu perusahaan akan tercapai apabila manusia yang bekerja di dalamnya mampu memenuhi persyaratan yang dibuat oleh perusahaan. Manusia yang bekerja dalam suatu organisasi harus mempunyai prestasi kerja yang sangat baik untuk mengikuti tuntutan zaman dan perubahan yang terus berkembang”. Sehingga perusahaan harus mampu memahami kondisi para SDM karena SDM sangat berperan penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan mengikuti persaingan antar perusahaan sejenis.

Melihat pentingnya peranan SDM dalam menyukseskan tujuan perusahaan, maka diperlukan adanya sebuah pengembangan SDM agar diperoleh SDM yang berkualitas. Sebuah organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan SDM yang dimilikinya agar pencapaian sasaran dapat terlaksana, namun hal tersebut tidaklah sederhana karena perlu pemahaman yang baik tentang organisasi, perlu ada strategi pengembangan yang matang agar SDM yang dimiliki sebuah organisasi terpakai sesuai kebutuhan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melalui promosi jabatan.

“Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan” (Cressida, dkk, 2012: 1). Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi (Fanada, 2013: 1). Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan SDM yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi SDM dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Promosi jabatan adalah strategi perusahaan guna mempertahankan karyawan yang kompeten agar perusahaan dapat terus memenangkan persaingan bisnis.

“Informasi yang dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai promosi atau kenaikan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja dapat didasarkan melalui penilaian prestasi kerja” (Tajuddin, 2012: 32). Penilaian prestasi kerja merupakan informasi penting yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan tersebut karena merupakan indikator yang dapat menentukan karir seseorang. Dari penilaian prestasi kerja dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat ataukah perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin perlu untuk dipromosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka karyawan dapat diberi pendidikan lanjutan atau latihan tambahan yang diperlukan untuk menduduki jabatan yang direncanakan akan diduduki. Suatu saat apabila jabatan yang dipersiapkan untuk karyawan ada yang kosong, maka karyawan telah siap untuk dipromosikan.

Menurut Naveed (2011, dalam Medhiantari dan Yuniari, 2012: 3) dijelaskan bahwa promosi jabatan memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang maju sehingga karyawan menjadi lebih baik dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Karyawan yang paling sering dipromosikan berarti telah mendapatkan nilai yang tinggi untuk prestasi kerja dan dipandang lebih berkomitmen untuk organisasi serta tidak mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini secara jelas menunjukkan bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh penilaian prestasi kerja dan prestasi kerja akan menentukan seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditangani.

Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM. Pengertian mengenai penilaian prestasi kerja didefinisikan oleh Mangkuprawira (2004: 166) sebagai proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Metode penilaian prestasi kerja pada penelitian ini didasarkan pada pengukuran sifat, perilaku, dan hasil (Robert, 1998, yang diterjemahkan oleh Alwi, 2001: 193).

Dengan penilaian prestasi kerja maka pimpinan dapat mengetahui seberapa mampu pegawai (bawahan) mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi yang efektif akan memberikan pihak manajemen suatu dasar yang objektif dan rasional untuk menentukan karyawan yang harus mendapat promosi atau kenaikan gaji, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih profesional.

Salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja, prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Prestasi kerja karyawan yang

menunjukkan peningkatan dapat membantu karyawan tersebut untuk di promosikan jabatannya, karena salah satu syarat promosi jabatan adalah prestasi kerja yang dapat dilihat dari catatan – catatan kerja selama ini yang ada.

Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang adalah objek dalam penelitian ini, Pizza Hut dikenal sebagai restoran pizza ternama dan memiliki banyak cabang yang tersebar di seluruh dunia. Kesuksesan tersebut dapat terwujud karena manajemen telah berhasil dalam mengelola SDM dan strategi bisnis sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pemilihan objek dalam penelitian ini dikarenakan manajemen Pizza Hut telah sukses menerapkan program promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja karyawan.

Peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian secara empiris yang menguji teori manajemen SDM untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan. Hal ini diperkuat oleh hasil beberapa penelitian terdahulu yang mmengungkpan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Apakah penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri atas variabel sifat, perilaku, dan hasil secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan pada karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang?
2. Apakah penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri atas variabel sifat, perilaku, dan hasil secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri atas variabel sifat, perilaku, dan hasil secara parsial terhadap promosi jabatan pada karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.
2. Mengetahui adanya pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri atas variabel sifat, perilaku, dan hasil secara simultan terhadap promosi jabatan pada karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi atau manfaat bagi pengembangan konsep atau teori mengenai manajemen SDM dan memperkuat beberapa penelitian terdahulu yang menguji secara empiris atas pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Selain itu hasil penelitian ini dapat

digunakan sebagai sumber informasi dan bahan masukan bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian selanjutnya.

2. Kontribusi Praktis

Bagi pihak manajemen Pizza Hut, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengetahui penilaian prestasi kerja masing – masing karyawannya dan dasar pemberian promosi jabatan untuk masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Sebagai gambaran pokok tentang penulisan skripsi ini, maka dikemukakan sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan. Pada bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka. Pada bab ini berisikan landasan teori yang menguraikan teori – teori yang digunakan sebagai tinjauan / landasan dalam menganalisis batasan masalah yang telah dikemukakan, dan gambaran mengenai kerangka berfikir dan penjelasan hipotesisi penelitian.

Bab III Metode Penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang waktu dan wilayah penelitian, metode yang digunakan, variabel – variabel penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, sampel, data, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini dijelaskan tentang gambaran perusahaan yang menjadi objek penelitian yang meliputi : sejarah

singkat, visi, misi, serta struktur organisasi. Selain itu diuraikan juga teknik analisis dalam penelitian serta jawaban atas pertanyaan yang disebutkan pada perumusan masalah.

Bab V Penutup. Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan atas jawaban dan proses yang telah dilakukan. Saran yang diberikan meliputi rekomendasi untuk perbaikan penelitian di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Menurut Siagian (2011: 170) organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan promosi jabatan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Hal ini mendasari peneliti untuk menguji bahwa prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan, dan diperkuat oleh penelitian sebelumnya, seperti:

Cressida, dkk (2012: 6) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan”. Penelitian Cressida, dkk tersebut menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian tersebut adalah kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan penyelesaian hasil kerja. Keempat variabel tersebut sebagai variabel independen dan promosi jabatan karyawan sebagai variabel dependen. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh mereka adalah dengan menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumen–dokumen. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan Uji f dan analisis parsial Uji t untuk mengetahui pengaruh baik secara bersama–sama maupun parsial antara variabel yang diteliti. Hasil yang diperoleh Cressida, dkk dalam penelitian ini adalah variabel kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan penyelesaian

hasil kerja memiliki pengaruh secara bersama–sama terhadap variabel promosi jabatan.

Penelitian sejenis juga telah dilakukan oleh Winoto dan Karlina (2010: 97) yang berjudul “Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan”. Dalam penelitian ini Winoto dan Karlina menggunakan metode penelitian survei deskriptif, dengan variabel penelitian: penilaian prestasi kerja sebagai variabel independen dan promosi jabatan sebagai variabel dependen. Jumlah sampel sebanyak 31 orang dan merupakan karyawan bagian *marketing* dari total populasi sebanyak 85 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kerja sudah dilakukan secara objektif, karena berdasarkan hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa responden menganggap penilaian prestasi kerja sudah cukup baik dan efektif. Namun beberapa pegawai ragu mengenai penilaian atas: prestasi kerja oleh atasan langsung, faktor yang akan dinilai, metode penilaian, waktu penilaian, dan penilaian prestasi yang bersifat rahasia.

Tajudin (2012: 64) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep”. Dalam penelitian tersebut Tajudin menggunakan 1.175 sampel dengan pengumpulan data menggunakan metode wawancara, kuesioner, serta studi kepustakaan dan diuji dengan metode analisis data secara komputerisasi. Hasil penelitian beliau menunjukkan bahwa sebesar 76,50% promosi jabatan pegawai dapat dijelaskan oleh variabel penilaian prestasi kerja, sedangkan sisanya 23, 50% diperoleh dari faktor di luar penelitian tersebut. Berdasarkan uji regresi dapat

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel prestasi kerja terhadap promosi jabatan.

Medhiantari dan Yuniari (2012: 46) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Gajah Mada Denpasar”. Penelitian mereka berlokasi pada Bank BRI di Jalan Gajah Mada no 5 – 7 Denpasar. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan bank. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis mereka menunjukkan bahwa variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja karyawan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap promosi jabatan pada Bank BRI. Variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja karyawan juga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap promosi jabatan pada Bank BRI.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai lokasi penelitian, jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan. Jenis penelitian yang dilakukan masuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal (sebab-akibat). Seperti halnya yang ditulis dalam table sebagai berikut:

Tabel 1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Analisis	Hasil penelitian
1.	Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan F.D Cressida, dkk (2012)	kualitas hasil kerja (X1), kuantitas hasil kerja (X2), ketepatan waktu (X3), penyelesaian hasil kerja (X4), Promosi jabatan (Y)	metode penelitian <i>explanatory research</i> , analisis regresi linear berganda dengan Uji F dan analisis parsial Uji t	Variable kualitas hasil kerja (X1), kuantitas hasil kerja (X2), ketepatan waktu (X3), penyelesaian hasil kerja (X4), memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel promosi jabatan (Y)
2.	Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan H. Winoto dan Karlina (2010)	penilaian prestasi kerja (X), promosi jabatan (Y)	metode penelitian survei deskriptif	Variable penilaian prestasi kerja (X) sudah cukup baik dan efektif. Namun ada beberapa pegawai yang ragu dari variabel (X) dapat menentukan promosi jabatan (Y)
3.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan M.A. Pratiwi (2011)	prestasi kerja (X), promosi jabatan (Y)	Analisis uji regresi	Variabel prestasi kerja (X) pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel promosi jabatan (Y)
4.	Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan S.J Tajuddin (2012)	prestasi kerja (X1) dan pengalaman kerja (X2), promosi jabatan (Y)	Analisis regresi linier berganda.	Variabel prestasi kerja (X1) dan pengalaman kerja (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel promosi jabatan (Y)

B. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian terhadap prestasi kerja karyawan merupakan bagian dari proses *staffing*. Jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, sistem penilaian terhadap kinerja orang – orang dalam organisasi harus memiliki daya pembeda mana karyawan yang berprestasi sehingga pantas menerima insentif dan mana yang tidak berprestasi. Hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien.

Beberapa pengertian penilaian prestasi kerja dijelaskan oleh beberapa pakar, diantaranya Mangkuprawira (2004: 166) mendefinisikan sebagai proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Metode untuk melakukan penilaian yang terfokus pengukuran pada bidang tertentu didasarkan pada pengukuran sifat, perilaku, dan hasil (Robert, 1998, yang diterjemahkan oleh Alwi, 2001: 193). Hasibuan (2003: 105) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas yang dibebankan dan didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses organisasi dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan yang didasarkan pada sifat, perilaku, dan hasil.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi yang salah satunya untuk melakukan promosi jabatan. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2010: 311) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan / pegawai selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- e. Meningkatkan motivasi kerja.
- f. Memperkuat hubungan Antara karyawan dengan pimpinan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

Selanjutnya, manfaat penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2010: 315) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, khususnya manajemen SDM, yaitu:

- a. Perbaikan prestasi, umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lalu / mengantisipasi kinerja. Promosi sering digunakan sebagai penghargaan untuk prestasi kerja yang lalu.
- c. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi yang baik / buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- d. Mengatasi tantangan eksternal. Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerja seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal pribadi lainnya.
- e. Umpan balik SDM. Prestasi baik / buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

3. Unsur – Unsur Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003: 194) unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan. Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga ia bekerja lebih efektif dan efisien, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan, atasan, dan bawahannya, kepribadian karyawan yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan serta bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Unsur pengukuran penilaian prestasi kerja menurut Robert (1998, dalam Alwi, 2001: 193) didasarkan pada keputusan atas penilaian yang terfokus pengukuran pada bidang tertentu yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Variabel sifat yang terfokus pada loyalitas, kejujuran, dan kedisiplinan, diukur berdasarkan skala *rating* mulai dari angka empat (tertinggi) sampai angka satu (terendah). Demikian juga variabel perilaku yang terfokus pada kepemimpinan dan *human relation*, diukur dengan cara yang sama. Berbeda dengan variabel hasil, kinerja diukur dari standar hasil yang diharapkan. Setiap metode memiliki instrumen pengukuran yang spesifik.

C. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2011: 170) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kerja kepada jabatan atau tempat kerja yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan menurut Cressida, dkk (2012: 1) merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan. Umumnya promosi selalu diikuti dengan peningkatan *income* dan fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang sangat menarik dibandingkan dengan kompensasi yang lain hal ini dikarenakan promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggungjawab biasanya turut menyertai promosi jabatan. Karyawan akan berusaha untuk mengembangkan karirnya demi memperoleh promosi jabatan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas baru tersebut. Kenaikan memang tidak harus atau selalu diikuti dengan kenaikan

penghasilan, misalnya hal perubahan situasi karyawan dari karyawan harian menjadi karyawan tetap yang penghasilannya tetap sama.

2. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2003 : 113), yaitu :

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) di perusahaan karena timbul lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan promosi jabatan berguna untuk meningkatkan jabatan dan penghasilan karyawan agar kinerjanya meningkat dan perusahaan semakin sukses. Menurut Mangkuprawira (2004: 196) promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

- a. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- b. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan akan bekerja sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
- c. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa manfaat promosi jabatan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan bisnis perusahaan.

3. Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2011: 135 – 136) beberapa syarat penetapan promosi:

- a. Pengalaman (senioritas)
Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali digunakan sebagai salah satu syarat untuk promosi, karena dengan adanya pengalaman yang lebih banyak, maka diharapkan kemampuan kerja yang tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.
- b. Tingkat Pendidikan
Ada sebagian perusahaan memberikan syarat minimal pendidikan agar dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal ini bermaksud bahwa pendidikan karyawan yang lebih tinggi diharapkan memiliki jalan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas
Loyalitas atas kesetiaan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja sering kali digunakan sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan karena dengan loyalitas yang tinggi karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran
Untuk jabatan – jabatan tertentu mungkin kejujuran merupakan syarat yang utama yang perlu diperhatikan, misalnya untuk jabatan kasir atau bagian keuangan, kejujuran adalah merupakan syarat utama yang harus di perhatikan.
- e. Tanggung Jawab
Seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi. Apabila seorang karyawan memiliki tanggung

jawab dalam melakukan pekerjaan yang kecil, maka demikian juga dalam melakukan pekerjaan yang besar.

- f. **Kepandaian dalam bergaul**
Untuk promosi pekerjaan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul. Sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut misalnya untuk jabatan *salesman* dimana syarat ini sangat penting untuk diperhatikan.
- g. **Prestasi kerja**
Pada umumnya setiap perusahaan mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Hal ini dapat dilihat dari catatan – catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- h. **Inisiatif dan Kreativitas**
Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreativitas harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena jabatan yang akan dipromosikan ini memerlukan inisiatif dan kreativitas karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa syarat – syarat promosi jabatan dapat diberikan kepada karyawan dengan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja, tingginya tingkat pendidikan, tingginya loyalitas pada perusahaan, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja yang telah dikerjakan, serta inisiatif dan kreatifitas.

4. Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003) dasar – dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

- a. **Pengalaman (senioritas)** dimana promosi jabatan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
- b. **Kecakapan**, dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan, kecakapan dalam menyatukan dan

menyelaraskan elemen terkait penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Dapat disimpulkan bahwa dasar promosi jabatan adalah pengalaman kerja karyawan, kecakapan dalam bekerja, serta kombinasi pengalaman dan kecakapan.

5. Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003) jenis promosi jabatan diantaranya sebagai berikut:

- a. Promosi sementara
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus di isi.
- b. Promosi tetap
Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan telah memiliki syarat untuk dipromosikan. sifat promosi ini adalah tetap
- c. Promosi kecil
Menaikkan jabatan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.
- d. Promosi kering
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Dapat disimpulkan bahwa jenis promosi jabatan adalah promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2005:111) promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa

hal, yaitu:

a) Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas, dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

2. Disiplin

Karyawan itu harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

4. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

5. Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri dan orang lain. Perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut,

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa seorang karyawan dapat memperoleh promosi jabatan jika memiliki prestasi kerja, disiplin, kecakapan, dan tingkat pendidikan yang memadai serta memiliki kejujuran dalam bekerja.

D. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan

Penilaian prestasi kerja merupakan cerminan atas hasil kerja karyawan dan sarana bagi manajemen yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan posisi atau

promosi jabatan bagi karyawan bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sunyoto (2012: 13) bahwa menurut teori motivasi Maslow yang salah satunya terdapat kebutuhan penghargaan meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang. Promosi jabatan dianggap sebagai penghargaan bagi karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan, kriteria umum yang perlu diperhatikan dalam mempromosikan tenaga kerja adalah penilaian prestasi kerja.

Menurut Medhiantari dan Yuniari (2012: 38) dijelaskan bahwa pengalaman kerja memberikan pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi dalam berperilaku yang baik sehingga memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pekerjaan yang baik ini merupakan modal utama dimana karyawan akan dipromosikan lebih cepat daripada yang lain. Akhirnya promosi atau kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat didambakan oleh seorang karyawan karena dianggap sebagai suatu penghargaan atas jasa dan pengabdianya kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat dari beberapa pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

E. Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori atau kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan kerangka konseptual sebagai suatu

pemikiran rasional yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Maka diperlukan identifikasi terhadap variabel – variabel yang digunakan yang selanjutnya dari variabel tersebut dapat diturunkan menjadi definisi konseptual sampai dengan indikator – indikator penelitian.

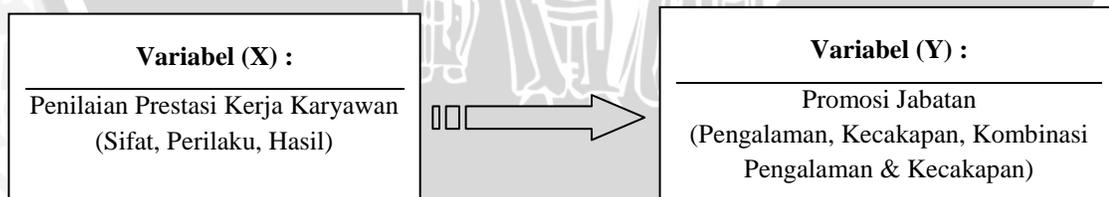
1. Variabel bebas (independen)

Merupakan gejala, faktor atau unsur yang menentukan atau mempengaruhi munculnya gejala, faktor atau unsur lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah “penilaian prestasi kerja karyawan”.

2. Variabel terikat (dependen)

Merupakan akibat atau unsur yang dipengaruhi oleh variabel yang mendahuluinya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah “promosi jabatan”.

Variabel – variabel tersebut jika digambarkan dalam kerangka konseptual, akan tampak seperti pada gambar 1 di bawah ini.

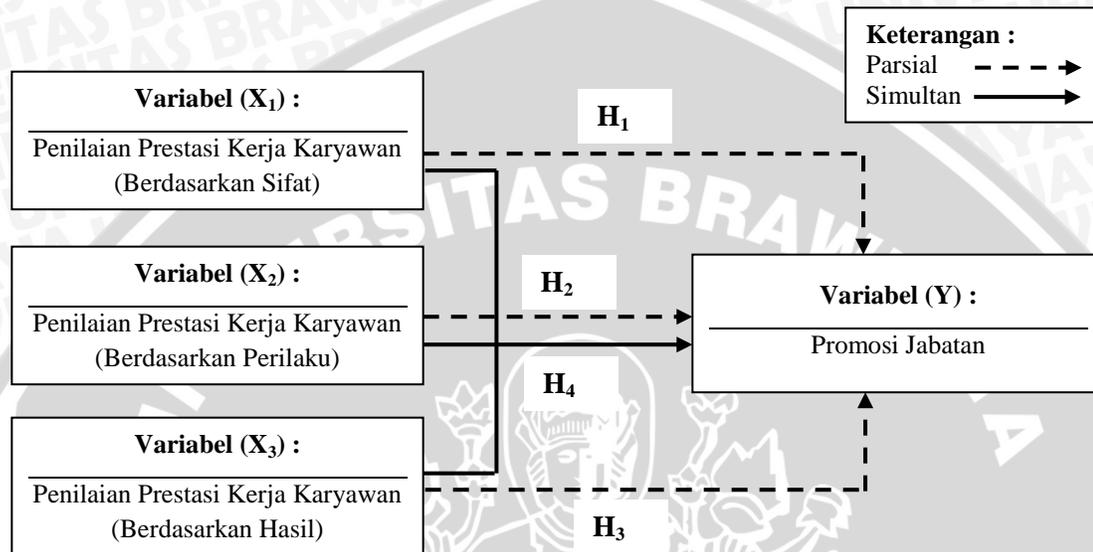


Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

F. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang masih harus diuji kebenarannya secara empiris. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian,

yang kebenarannya akan diuji berdasarkan data yang dikumpulkan (Hartono, 2011: 26). Model hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 Model Hipotesis Penelitian

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, yang selanjutnya akan diuji secara statistik. Sesuai dengan judul dalam penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan adalah mencari ada tidaknya pengaruh variabel independen (penilaian prestasi kerja karyawan) terhadap variabel dependen (promosi jabatan). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

1. H₁ : Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.
2. H₂ : Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.
3. H₃ : Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan hasil berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.
4. H₄ : Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal (sebab – akibat). Menurut Sugiyono (2005: 209) dijelaskan bahwa hipotesis asosiatif merupakan dugaan adanya hubungan antar variabel dalam populasi, melalui data hubungan variabel dalam sampel. Maka pembuktiannya dapat dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi antar variabel dalam sampel, baru koefisien yang ditemukan itu diuji signifikansinya. Jadi menguji hipotesis asosiatif adalah menguji koefisien korelasi sampel untuk diberlakukan pada seluruh populasi sampel tersebut.

Hubungan dapat diketahui dengan menghitung korelasi antar variabel yang akan dicari hubungannya. Korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuatnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi (Sugiyono, 2005: 210). Terdapat tiga macam bentuk hubungan antar variabel, yaitu: hubungan simetris, hubungan sebab akibat (kausal), dan hubungan interaktif (saling mempengaruhi). Penelitian ini tergolong hubungan kausal (sebab akibat), hal tersebut tampak bahwa variabel independen muncul dan mempengaruhi variabel dependen, atau promosi jabatan tidak akan ada tanpa adanya prestasi kerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang adalah objek dalam penelitian ini yang berlokasi di Jalan Ciliwung No.1 Kota Malang. Pizza Hut dikenal sebagai restoran pizza ternama di dunia. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan karena peneliti ingin mengetahui kesuksesan Pizza Hut dalam melakukan promosi jabatan melalui penilaian prestasi kerja karyawan.

C. Variabel dan Pengukuran

Secara teoritis, definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel – variabel operasional sehingga dapat diamati dan diukur. Definisi operasional yang akan dijelaskan adalah variabel prestasi kerja karyawan dan promosi jabatan.

1. Variabel Independen

Penilaian prestasi kerja yang menunjukkan pada persepsi pencapaian hasil oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan. Penilaian prestasi kerja didasarkan pada unsur – unsur yang ditetapkan menurut Robert (1998, dalam Alwi, 2001: 193) didasarkan pada keputusan atas penilaian yang terfokus pengukuran pada bidang tertentu yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Variabel – variabel tersebut diukur berdasarkan skala interval.

2. Variabel Dependen

Mengarah pada pemindahan karyawan dari satu posisi jabatan ke posisi lain yang lebih tinggi. Kenaikan suatu posisi biasanya diikuti dengan peningkatan gaji, tanggungjawab dan atau tingkat status keorganisasiannya. Suatu kebijakan promosi jabatan didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan (Hasibuan, 2003).

Tabel 3

Proses operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Skala
Penilaian prestasi kerja karyawan	Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat (X1)	Loyalitas kepada perusahaan Kejujuran dalam bekerja Kedisiplinan dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih mementingkan pekerjaan daripada urusan pribadi • profesional dalam menjalankan pekerjaan • bersedia menyampaikan setiap kesalahan yang telah dilakukan kepada atasan • jujur atas segala perbuatan yang telah dilakukan • Datang dan pulang tepat waktu • belum pernah absen tanpa alasan yang tidak jelas 	Interval
	Penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku (X2)	jiwa kepemimpinan dalam organisasi kemampuan human relation	<ul style="list-style-type: none"> • berani tampil dalam setiap kesempatan • Pandai mengatur pekerjaan dan cepat dalam mengambil keputusan • mampu mengerjakan tugas yang diberikan • mampu bekerja baik dalam tim 	Interval

	Penialain prestasi kerja karyawan berdasarkan hasil (X3)			Interval
	Promosi jabatan	<p>instansi menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja</p> <p>kecakapan dalam hal melaksanakan prosedur kerja yang praktis</p> <p>hasil dari ujian kenaikan golongan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • promosi kerja diberikan berdasarkan pengalaman kerja • promosi kerja diberikan berdasarkan prestasi yang telah diraih • karyawan cakap dalam menjalankan setiap pekerjaannya • karyawan inisiatif dan kreatif dalam mendapatkan prioritas dalam bekerja • hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan • perubahan yang telah diberikan setelah promosi jabatan. 	<p>Interval</p> <p>Interval</p> <p>Interval</p>

D. Populasi dan Sampel

Menurut Lind, *at al.*, (2007: 7) Populasi adalah keseluruhan individu atau objek tertentu atau ukuran yang diperoleh dari semua individu atau objek tertentu. Populasi yang digunakan di sini adalah karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang. Jumlah populasi karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang adalah sebanyak 61 orang.

Metode penarikan sampel dengan menggunakan metode *sampel jenuh* (Umar : 2002: 128). Jadi jumlah sampel yang digunakan di sini adalah semua karyawan yaitu sebanyak 61 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Mencatat dokumentasi

Teknik dokumentasi pada penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dan mencatat sumber – sumber tertulis melalui buku – buku yang menunjang teori yang digunakan serta hasil penelitian terdahulu. Selain itu peneliti juga mengumpulkan bukti tertulis baik melalui internet mengenai objek penelitian maupun data yang diperoleh dari Pizza Hut secara langsung guna melengkapi penelitian ini.

2. Menyebarkan Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden yaitu karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang agar didapat keterangan dan data yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Jawaban yang diharapkan telah disediakan oleh peneliti sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai.

F. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2003: 174), penelitian ini menggunakan:

1. Dokumentasi

Dilakukan dengan cara mempelajari dan mengumpulkan data melalui literatur dan sumber bacaan atau internet yang mendukung penelitian. Dokumentasi bersifat sebagai pendukung agar peneliti memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian guna melengkapi data observasi dan kuesioner.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan bentuk instrument pengumpulan data yang sangat fleksibel dan relative mudah digunakan. Data yang diperoleh lewat penggunaan kuesioner adalah data yang dikategorikan sebaga data faktual

G. Pengujian Instrument

1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Syarat instrumen yang baik adalah instrumen tersebut harus *valid*. Sebuah insrtumen dikatakan *valid* apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga data yang terkumpul adalah data yang dapat dipercaya.

Ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel-variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Didalam uji validitas ini nantinya dapat menunjukkan sejauh mana tingkat ketepatan penggunaan alat ukur tersebut terhadap gejala yang ingin diukur.

Untuk mengetahui suatu instrumen dikatakan valid, dilakukan pengujian dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson product moment*, yaitu dengan membandingkan indeks korelasi *Pearson product moment* dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 (5%) dan membandingkan nilai r hasil dengan nilai r tabel. Jika signifikansi hasil korelasi kurang dari 0.05 maka butir-butir pernyataan

tersebut dinyatakan valid dan begitu pula sebaliknya. Hasil uji validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
Prestasi Kerja Berdasarkan Sifat (X1)	X ₁	0,839	0,000	Valid
	X ₂	0,761	0,000	Valid
	X ₃	0,726	0,000	Valid
Prestasi Kerja Berdasarkan Perilaku (X2)	X ₁	0,847	0,000	Valid
	X ₂	0,864	0,000	Valid
Prestasi Kerja Berdasarkan Hasil (X3)	X ₁	0,972	0,000	Valid
	X ₂	0,971	0,000	Valid
Promosi jabatan (Y)	Y ₁	0,869	0,000	Valid
	Y ₂	0,828	0,000	Valid
	Y ₃	0,827	0,000	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, seluruh item penelitian dikatakan valid karena nilai probabilitas semua item kurang dari 0,05.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya terhadap butir – butir pertanyaan yang dinyatakan *valid* diuji kehandalannya (reliabilitas). Reliabilitas berarti dapat dipercaya, dapat diandalkan, bersifat stabil dan konsisten, jadi konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, artinya pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama akan memberikan hasil yang sama dalam beberapa kali pengukuran selama aspek yang diukur tidak berubah. Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang sudah *valid* untuk mengetahui sejauh mana hasil pengujian tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menguji skor antara item dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yaitu dengan membandingkan koefisien alpha dengan 0,6. Apabila koefisien alpha (r hitung) lebih besar ($>$) dari 0,6 maka item tersebut reliabel. Tetapi apabila koefisien alpha (r hitung) lebih kecil ($<$) dari 0,6 maka item tersebut tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Prestasi Kerja Berdasarkan Sifat (X1)	0,659	Reliabel
Prestasi Kerja Berdasarkan Perilaku (X2)	0,635	Reliabel
Prestasi Kerja Berdasarkan Hasil (X3)	0,940	Reliabel
Peningkatan Mutu Pendidikan (Y)	0,792	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga instrumen yang digunakan dapat diandalkan (reliabel).

H. Teknik Analisis Data

Uji prasyarat statistik dilakukan melalui analisis data dengan menggunakan angka dan perhitungan dengan metode statistik, sehingga data harus diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel – tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis digunakan program *SPSS (Statistical Package for Social Science) for windows version 13*.

1. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah setiap variabel memiliki distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini akan dilakukan uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Uji tersebut dipilih karena bersifat sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi diantara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi dengan menggunakan grafik. Jika signifikansi dibawah 0,05 berarti terdapat perbedaan signifikan, yang artinya data tersebut tidak normal. Namun jika signifikansi diatas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan, artinya bahwa data yang akan diuji terdistribusi normal.

2. Uji Korelasi *Product Moment*

Analisis korelasi menggunakan uji statistik inferensial dengan tujuan untuk melihat derajat hubungan diantara dua atau lebih variabel. Menurut Kriyantono (2008: 170) nilai koefisien korelasi dikategorikan seperti pada tabel 4 berikut ini

Tabel 6

Pedoman Pemberian Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah tapi pasti
0,40 – 0,70	Sedang, cukup berarti
0,71 – 0,90	Kuat
> 0,90	Sangat kuat

Selain itu terdapat beberapa ketentuan lain yang berlaku mengenai sifat hubungan (korelasi) atau r , yaitu:

1. Jika nilai $r > 0$, maka terdapat hubungan linear yang positif antara dua variabel.

2. Jika nilai $r < 0$, maka terdapat hubungan linear yang negatif antara dua variabel.
3. Jika nilai $r = 0$, maka tidak terdapat hubungan sama sekali antara dua variabel.
4. Jika nilai r , nilai yang sempurna antara 1 dengan -1 maka terdapat hubungan linear sempurna antara dua variabel.

Pengujian korelasi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* dimana dinyatakan dalam rumus berikut ini:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

X = Variabel bebas

Y = Variabel terikat

Setelah diperoleh nilai koefisien korelasi *product moment*, maka tahap selanjutnya adalah membuktikan seberapa besar hubungan prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan menggunakan koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi *product moment*

Adapun rumus uji signifikansi korelasi *product moment* ditunjukkan pada rumus berikut ini:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Selanjutnya untuk menguji apakah nilai koefisien korelasi (r) yang diperoleh signifikan atau tidak, perlu dilakukan uji signifikansi. Uji signifikansi korelasi

product moment dapat dilakukan secara langsung dengan melihat tabel distribusi *t product moment* pada taraf kesalahan 5% dengan ketentuan:

- a) Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sementara
- b) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis statistik :

1. H_0 : Tidak ada hubungan antara prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan.
2. H_a : Terdapat hubungan antara prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan.

Membandingkan nilai signifikansi (α) = 5%, maka kriteria penerimaan uji hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Jika $P_{value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yaitu ada hubungan antara prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan.
- b. Jika $P_{value} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yaitu tidak ada hubungan antara prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan.

3. Uji Regresi

Sesuai dengan hipotesis yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka teknik uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi. Uji regresi adalah alat yang digunakan untuk mengukur satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen, namun penggunaan lebih dari tujuh variabel independen dianggap tidak efektif. Penelitian ini menggunakan teknik tersebut dengan tujuan memprediksi besarnya pengaruh variabel independen yaitu penilaian prestasi kerja karyawan (X) yang dijabarkan menjadi tiga variabel yakni: penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat (X_1), penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku (X_2), dan penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan hasil (X_3) terhadap variabel dependen yaitu promosi jabatan (Y). Teknik regresi yang digunakan di sini adalah regresi berganda (*multiple regression*), untuk menguji

pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu persamaan linear, dengan formula sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Promosi Jabatan

α = Konstanta, atau jika nilai $x = 0$

β_1 = Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat

β_2 = Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku

β_3 = Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil

Pengujian ini dilakukan untuk membuktikan hipotesis mengenai ada tidaknya pengaruh variabel independen secara individual (secara parsial) terhadap variabel dependen. Langkah – langkah pengujian yang dilakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis (H_a)

H_a diterima : berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

2. Menentukan tingkat signifikansi (α) sebesar 0.05 atau 5%.

3. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_a diterima.

Nilai t_{hitung} dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$T_{hitung} = \frac{\text{Koefisien regresi}}{\text{Standar deviasi}}$$

a) Bila $-t_{tabel} < -t_{hitung}$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$, variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

b) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

4. Berdasarkan probabilitas

H_a akan diterima jika nilai probabilitasnya kurang dari 0.05 (α).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah umum Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang

Pizza Hut merupakan jaringan restoran pizza hut terbesar didunia, dengan hampir 12.000 cabang restoran yang terbesar dilebih dari 84 negara. Pizza Hut melayani lebih dari 1,7 juta pizza setiap harinya, untuk sekitar 4 juta pelanggannya di seluruh dunia. Pizza Hut menyediakan bermacam pizza dengan topping yang berbeda-beda seperti juga pasta, salad dan berbagai macam makanan lainnya dan minuman.

Legenda Pizza Hut dimulai tahun 1958, ketika 2(dua) bersaudara Dan dan Frank Carney dari Wichita, Kansas, Amerika Serikat. Pizza hut yang mula-mula hanya merupakan usaha restoran pizza perorangan biasa telah berkembang dan berubah menjadi restoran terdaftar dan bermarkas di Kansas. Hal ini ditandai dengan dibukanya cabang “*franchise*” restoran pizza pertama di Topeka-kansas tahun 1959. Tahun 1968 Pizza Hut memulai perkembangannya menjadi restoran Pizza yang terdaftar (*Franchise*) yang bersifat Internasional.

Di Indonesia, Pizza Hut membuka restoran pertamanya tahun 1984 di Gedung Djakarta Theatre, daerah Thamrin, Jakarta. Tahun 2000, restoran Pizza Hut pertama ini dipindahkan ke Gedung Cakrawala di area yang sama, hingga sekarang. Kini, Pizza Hut mempunyai lebih dari 200 restoran yang tersebar di 22 propinsi di Indonesia, dari Aceh hingga Abepura.

Keberadaan *franchise* Pizza Hut di Kota Malang ditandai dengan dibukanya Pizza Hut Cabang Semeru yang kemudian berkembang menjadi beberapa cabang Pizza Hut lainnya, salah satu diantaranya dijadikan obyek pada penelitian ini berada di Jalan Ciliwung No.1 Kota Malang yang dibuka pada tanggal 5 Juni 2012 dengan pemimpin Bapak Sigit Budi W. Pada awal berdirinya cabang Ciliwung mempunyai 39 karyawan dan hingga tahun 2015 jumlahnya bertambah menjadi 61 karyawan dengan status sebagai karyawan tetap dan karyawan kontrak atau *part time*.

2. Visi Misi Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang

Dirangkum dalam satu kalimat yaitu *“to be Indonesia’s leading mid casual dining restaurant, offering great experience and the best pizza meal at affordable value.”* Pizza Hut Indonesia memiliki visi untuk menjadi yang terunggul pada tingkat restoran kelas menengah di Indonesia. Misi menawarkan kenyamanan suasana dan menyajikan pizza yang terbaik dengan harga yang terjangkau.

3. Tugas dan Wewenang Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.

Tugas dan Wewenang Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang akan dijelaskan sebagai berikut :

a). *Restaurant Manager*

- 1) Memastikan setiap kegiatan di seluruh area berjalan dengan baik.
- 2) Memastikan kepuasan pelanggan yang dilayani.
- 3) Memberikan briefing setiap hari dan memimpin do’a sebelum pekerjaan dimulai .
- 4) Memastikan prosedur opening dan closing dilakukan dengan benar.

- 5) Mengkoordinasikan pelatihan crew untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya
- 6) Mengawasi keuangan kasir harian
- 7) Membuat laporan keuangan
- 8) Membuat evaluasi restoran harian dan mingguan
- 9) Melakukan analisa menyeluruh dan membuat weekly report, general report.
- 10) Merencanakan pendaya-gunaan sumber daya manusia yang ada agar efektif dan efisien
- 11) Menjalankan kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.
- 12) Menjaga seluruh asset perusahaan.
- 13) Melaporkan setiap insiden yang terjadi di outlet atau di luar outlet yang berkaitan dengan outlet.

b). Cashier

- 1) Menyiapkan uang kembalian sebelum outlet buka
- 2) Menempati Lokasi kasir yang telah ditentukan
- 3) Menyiapkan struk penjualan, form transaksi, alat tulis, dan check telp,
- 4) Membersihkan Mesin dan meja kasir
- 5) Hidupkan PC dan program Billing
- 6) Melayani dan menyapa konsumen dengan baik
- 7) Menyebutkan jumlah uang yang diterima dan kembalian yang dibayarkan ke konsumen
- 8) Memberikan uang kembali dan struk penjualan serta menyebutkan jumlahnya dengan mengucapkan terima kasih telah berbelanja, ucapkan dengan tersenyum
- 9) Mencatat barang-barang kosong yang di keluhkan konsumen dan di laporkan ke Manager outlet.
- 10) Mintalah bantuan Manager outlet jika ada masalah

- 11) Bertanggung jawab terhadap uang setoran, apabila terjadi kehilangan maka harus mengganti. Atau potong gaji.

c). Server

Tugas utama seorang server ialah melayani tamu yang akan makan dan minum di restoran. Disamping tugas pokok tersebut juga harus melaksanakan yang berhubungan dengan tugas utama yaitu:

- 1) Mempersiapkan service equipment (peralatan pelayanan).
- 2) Mengangkat alat makan dan membersihkan meja
- 3) Mengambil pesanan tamu.
- 4) Menyajikan pesanan kepada tamu.

d). Cook and bar

- 1) Menyiapkan dan mengontrol mutu produk,
- 2) Menjaga kebersihan pribadi dan kerapihan dalam pekerjaan, pakaian, celemek, topi koki dll,
- 3) Menjaga kebersihan tangan dan alat yang digunakannya,
- 4) Membersihkan area memasak/ area dapur,
- 5) Mengerjakan administrasi memasak,
- 6) Mengontrol dan melaporkan ketersediaan bahan baku,
- 7) Bekerjasama dengan crew lain.

e). Delivery Man

- 1) Lakukan perjalanan pra pemeriksaan kendaraan
- 2) Mengemas pizza dan produk-produk terkait dan memberikan ke tempat pelanggan

- 3) Mumpulkan uang tunai dan kupon dari pelanggan dan menerima tanda tangan dari ID dengan verifikasi ID dari rekening kartu kredit yang diperlukan.
- 4) Mempromosikan produk pizza, mendistribusikan gantungan pintu dan materi promosi

f). Steward

- 1) Membersihkan peralatan makan dan peralatan kerja
- 2) Merapikan dan membuang sampah,
- 3) Membantu koki,
- 4) Membersihkan, mengelap dan membawa peralatan ke tempatnya masing-masing.

B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang. Jumlah responden sebanyak 61 karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kuesioner kepada para responden dapat dibuat karakteristik umum responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja di Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.

1) Jenis kelamin responden

Gambaran responden menurut jenis kelamin berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 7
Gambara Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah responden	Presentase
1	Laki-laki	46	75.4
2	Perempuan	15	24.6
Total		61	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 46 responden (75.6%). Sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 15 responden (24.6%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden laki-laki bejumlah lebih banyak daripada responden perempuan.

2) Usia responden

Gambaran responden menurut usia berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 8
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Nomor	Usia	Jumlah responden	Presentase
1	≤ 20	30	49.1
2	21-30	25	41.0

3	31-40	5	8.2
4	≥40	1	1.6
Total		61	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel dapat diketahui bahwa untuk responden dengan usia kurang dari 20 tahun sebanyak 30 responden (49.1%), usia antara 21-30 tahun sebanyak 25 responden (41,0%), usia antara 31-40 tahun sebanyak 5 responden (8.2%) dan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 1 responden (1.6%). Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan di perusahaan ini berusia kurang dari 20 tahun.

3) Tingkat pendidikan responden

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan terakhir sebelum menjadi karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut

Tabel 9

Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Tingkat pendidikan	Jumlah responde	Presentase
1	SMU	55	90.2
2	Diploma	3	4.9
3	S1	1	1.6

4	S2	0	0
5	Lain-lain	2	3.3
Total		61	100

Sumber: data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel, dapat diketahui tingkat pendidikan SMU sebanyak 55 responden (90.2%), tingkat pendidikan diploma sebanyak 3 responden (4.9%), tingkat pendidikan S1 sebanyak 1 responden (1.6%) , tingkat pendidikan S2 tidak ada dan lain-lain sebanyak 2 responden (3.3%). Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang mempunyai tingkat pendidikan setara SMU.

4) Masa kerja responden

Tabel 10
Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Nomor	Masa kerja	Jumlah responden	Presentase
1	≤ 1 bulan	9	14.8
2	2-12 bulan	12	19.7
3	13-24 bulan	8	13.1
4	25-36 bulan	13	21.3
5	≥ 36 bulan	19	31.1
Total		61	100

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel dapat diketahui masa kerja karyawan kurang dari 1 bulan sebanyak 9 responden (14.8%), masa kerja antara 2-12 bulan sebanyak 12 responden (19.7%), masa kerja anantara 13-24 bulan sebanyak 8 responden (13.1%), masa kerja 25-36 bulan sebanyak 13 responden (21.3%) dan masa kerja lebih dari 36 bulan sebanyak 19 responden (31.1%). Hal ini menunjukkan mayoritas masa kerja responden sudah terbilang lama yaitu lebih dari 36 bulan.

C. Analisis Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Dalam analisis ini berisi gambaran variabel-variabel yang diteliti dipergunakan untuk mengetahui variasi jawaban responden terhadap item dalam kuesioner. Gambaran selengkapnya akan dikemukakan dalam penjelasan berikut ini :

a.) Variabel X1

Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel X dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 11

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel X1

Item	Presentase				Rerata
	STS	TS	S	SS	
X1.1	6,6	24,6	49,2	19,7	2,82
X1.2	6,6	26,2	34,4	32,8	2,93
X1.3	6,6	31,1	29,5	32,8	2,89
Rata-rata Variabel					2,88

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah ditabulasikan didapatkan jawaban responden tentang item x1.1 dengan rata-rata sebesar 2,82. Jawaban responden tentang item x1.2 memiliki rata-rata sebesar 2,93. Jawaban responden tentang item x1.3 memiliki rata-rata sebesar 2,89. Secara keseluruhan variabel x1 memiliki rata-rata sebesar 2,88 artinya sebagian besar responden menjawab setuju pada variabel tersebut.

b).Variabel X2

Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel X2 dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 12

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel X2

Item	Presentase				Rerata
	STS	TS	S	SS	
X2.1	9,8	31,1	37,7	21,3	2,70
X2.2	11,5	39,3	26,2	23	2,61
Rata-rata variabel					2,66

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah ditabulasikan didapatkan jawaban responden tentang item x2.1 dengan rata-rata sebesar 2,70. Jawaban responden tentang item x2.2 memiliki rata-rata sebesar 2,61. Secara keseluruhan variabel x1 memiliki rata-rata sebesar 2,66 artinya sebagian besar responden menjawab setuju pada variabel tersebut.

c). Variabel X3

Jawaban responden terhadap item yang berkaitan dengan variabel X3 dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 13**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel X3**

Item	Presentase				Rerata
	STS	TS	S	SS	
X2.1	1,6	21,3	29,5	47,5	3,23
X2.2	0	27,9	31,1	41	3,13
Rata-rata variabel					3,18

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah ditabulasikan didapatkan jawaban responden tentang item x3.1 dengan rata-rata sebesar 3,23. Jawaban responden tentang item x3.2 memiliki rata-rata sebesar 3,13. Secara keseluruhan variabel x1 memiliki rata-rata sebesar 3,18 artinya sebagian besar responden menjawab setuju pada variabel tersebut.

d). Variabel Y

Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel Y dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 14**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Y**

Item	Presentase				Rerata
	STS	TS	S	SS	
y1	8,2	26,2	34,4	31,1	2,89
y2	11,5	26,2	31,1	31,1	2,82
y3	8,2	23	44,3	24,6	2,85

Rata-rata Variabel	2,85
--------------------	------

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah ditabulasikan didapatkan jawaban responden tentang item y1 dengan rata-rata sebesar 2,89. Jawaban responden tentang item y2 memiliki rata-rata sebesar 2,82. Jawaban responden tentang item y3 memiliki rata-rata sebesar 2,85. Secara keseluruhan variabel x1 memiliki rata-rata sebesar 2,85 artinya sebagian besar responden menjawab setuju pada variabel tersebut.

2. Analisis Inferensial

a). Uji Asumsi Klasik

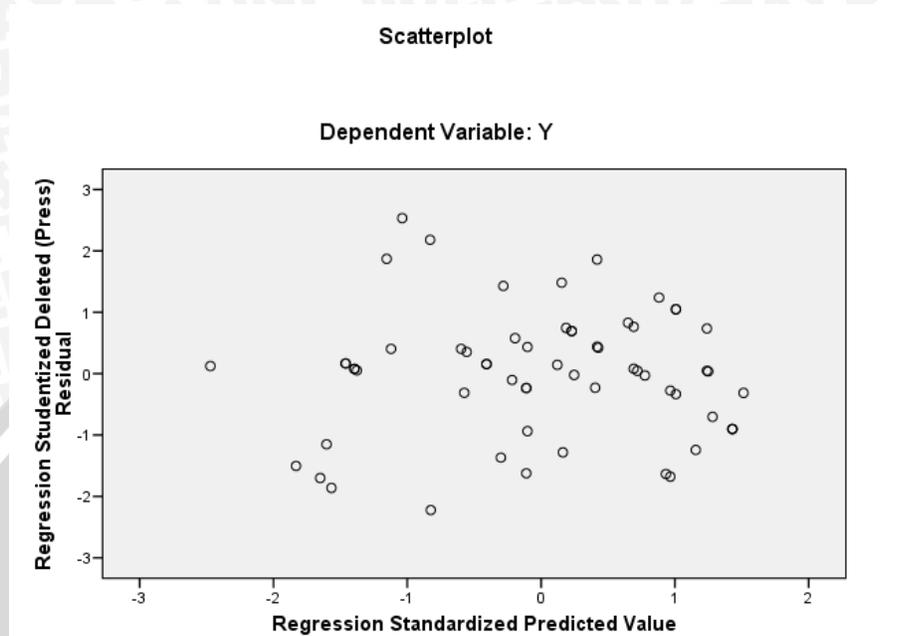
Salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linier Estimator*/BLUE) dari satu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Square*) perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik. Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah:

1). Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu ke pengamatan yang lain.

Gambar 3

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar *scatterplot* diatas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

2). Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik), pada sumbu diagonal pada grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka

model regresi memenuhi asumsi normalitas, tetapi jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak terpenuhi asumsi normalitas.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian adalah:

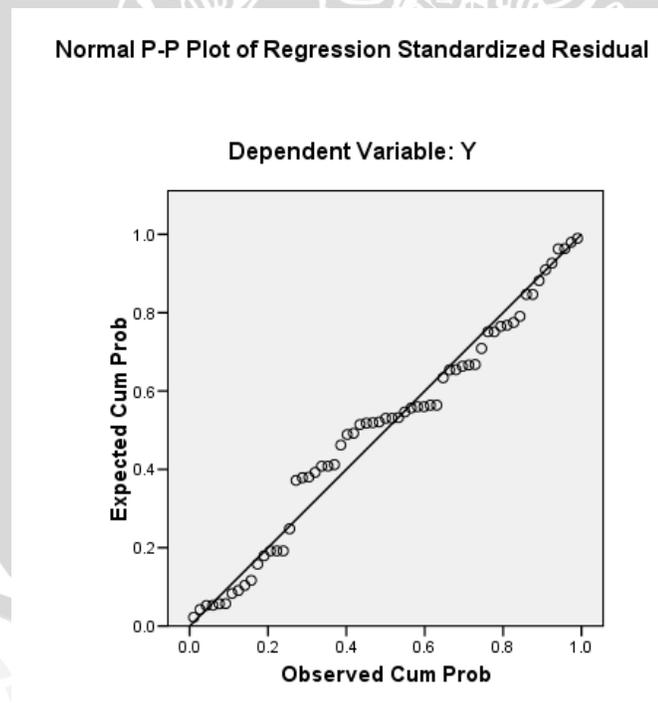
H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_1 : Data residual tidak berdistribusi normal

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4

Hasil Uji Normalitas



Tabel 15
Tabel Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,44554018
Most Extreme Differences	Absolute	,106
	Positive	,074
	Negative	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,830
Asymp. Sig. (2-tailed)		,496

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Pedoman dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut

- Bila nilai probabilitas (Asymp. Sig) $< 0,05$, maka distribusi adalah tidak normal
- Bila nilai probabilitas (Asymp. Sig) $> 0,05$, maka distribusi adalah normal

Berdasarkan pengujian normalitas tersebut, didapatkan asymp.Sig(2-tailed) sebesar 0,496, dimana nilai tersebut lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih besar daripada $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi tersebut telah layak digunakan.

Selain itu, dari gambar hasil uji normalitas di atas terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak dipakai.

3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah ada hubungan yang erat antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Hasil uji multikolinieritas ini dilihat dari tabel nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 (sepuluh), maka model regresi terbebas dari multikolinieritas.

Tabel 16

Tabel Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	Keterangan
X1	1,154	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	1,100	Tidak terjadi multikolinieritas
X3	1,201	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

3. Hasil Analisis Korelasi

Analisis Korelasi untuk mengetahui hubungan dari peubah bebas terhadap peubah terikat.

Tabel 17
Hasil Uji Korelasi Pearson

		Correlations			
		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	,201	,349**	,636**
	Sig. (2-tailed)		,120	,006	,000
	N	61	61	61	61
X2	Pearson Correlation	,201	1	,280*	,487**
	Sig. (2-tailed)	,120		,029	,000
	N	61	61	61	61
X3	Pearson Correlation	,349**	,280*	1	,586**
	Sig. (2-tailed)	,006	,029		,000
	N	61	61	61	61
Y	Pearson Correlation	,636**	,487**	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel bebas memiliki nilai sig < 0,05 sehingga dapat dinyatakan semua variabel bebas berhubungan signifikan dengan variabel Y. Koefisien korelasi masing-masing variabel bebas diketahui yaitu variabel x1 dengan y sebesar 0,636 yang berarti tingkat hubungan sedang, variabel x2 dengan y sebesar 0,487 yang berarti tingkat hubungan sedang dan variabel x3 dengan y sebesar 0,586 yang berarti tingkat hubungan sedang. Semua koefisien bertanda positif yang artinya semua variabel bebas memiliki hubungan yang searah dengan variabel terikat (Y).

4. Hasil Analisis Regresi Linier

Analisis Regresi Linier untuk mengetahui pengaruh dari peubah bebas terhadap peubah terikat berdasarkan koefisien regresi.

Tabel 18
Hasil Uji Regresi Linier

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-1,542	1,029		-1,499	,139			
	X1	,524	,098	,456	5,322	,000	,867	1,154	
	X2	,444	,124	,299	3,574	,001	,909	1,100	
	X3	,506	,129	,343	3,915	,000	,833	1,201	

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel diatas didapatkan suatu persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dari tabel di atas, maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = -1,542 + 0,524 X_1 + 0,444 X_2 + 0,506 X_3 + e$$

di mana :

Y : Promosi Jabatan

X₁ : Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat

X₂ : Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku

X₃ : Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil

1. Variabel (Y) merupakan variabel terikat yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat (X1), Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku (X2), Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil (X3). Jadi, nilai (Y) Promosi Jabatan dipengaruhi oleh variabel bebas.
2. Koefisien regresi (b_1) menunjukkan nilai variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat (X1) sebesar 0,524 menyatakan bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat dan Promosi Jabatan mempunyai sifat hubungan searah dan memiliki pengaruh positif. Jadi apabila variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat ditingkatkan maka Promosi Jabatan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat menurun maka Promosi Jabatan akan semakin menurun.
3. Koefisien regresi (b_2) menunjukkan nilai variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku (X2) sebesar 0,444 menyatakan bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku dan Promosi Jabatan mempunyai sifat hubungan searah dan memiliki pengaruh positif. Jadi apabila variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku ditingkatkan maka Promosi Jabatan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku menurun maka Promosi Jabatan akan semakin menurun.
4. Koefisien regresi (b_3) menunjukkan nilai variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil (X3) sebesar 0,506 menyatakan bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil dan Promosi Jabatan mempunyai sifat hubungan searah dan memiliki pengaruh positif. Jadi apabila variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil ditingkatkan maka Promosi Jabatan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel Penilaian Prestasi

Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil menurun maka Promosi Jabatan akan semakin menurun.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi berganda dari masing-masing variabel yaitu Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, Perilaku, dan Hasil terhadap Promosi Jabatan memiliki pengaruh yang berbanding lurus antara variabel bebas dan variabel terikat.

5. Koefisien Determinasi

Tabel 19
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798 ^a	,637	,618	1,48309

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Besarnya sumbangan atau kontribusi dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai koefisien determinasi atau R Square = 0,637 maka sumbangan atau kontribusi dari variabel independen yaitu: Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, Perilaku, dan Hasil secara simultan terhadap Promosi jabatan, adalah sebesar 63,7%, sedangkan 34,3% lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan ini.

6. Hasil Uji Hipotesis

a). Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi hubungan variabel-variabel independen secara simultan dengan variabel dependen. Pengujian F atau pengujian model yang digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian koefisien model regresi secara simultan adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_i = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, perilaku dan hasil terhadap Promosi jabatan)

$H_1 : \beta_i \neq 0$ (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, perilaku dan hasil terhadap Promosi jabatan)

Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Tabel 20
Hasil Uji F / Serempak

No	Hipotesis	Nilai	Status
1	Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, perilaku dan	F = 33,291 Sig F = 0,000	H_0 ditolak / H_1

hasil terhadap Promosi jabatan	$F_{\text{tabel}} = 2,766$	diterima
--------------------------------	----------------------------	----------

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 33,291 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,766, karena $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ dan memiliki sig F < 0,05 yaitu sebesar 0,000 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa secara simultan variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, perilaku dan hasil terhadap Promosi jabatan (Y).

b). Uji t

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel bebas, secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan untuk uji t adalah jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak atau dengan kata lain variabel bebas secara nyata berpengaruh terhadap variabel terikat, dan apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima atau dengan kata lain variabel bebas secara nyata tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 21
Hasil Uji t/Parsial

No	Hipotesis	Nilai	Status
1	Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat terhadap Promosi jabatan	$t = 5,322$ Sig t = 0,000 $t_{\text{tabel}} = 2,002$	H_0 ditolak / H_1 diterima

2	Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan perilaku terhadap Promosi jabatan	$t = 3,574$ $\text{Sig } t = 0,001$ $t_{\text{tabel}} = 2,002$	H_0 ditolak / H_1 diterima
3	Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan hasil terhadap Promosi jabatan	$t = 3,915$ $\text{Sig } t = 0,000$ $t_{\text{tabel}} = 2,002$	H_0 ditolak / H_1 diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.14 secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel (X_1)

Hipotesis uji yang digunakan adalah:

$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel X_1 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat) tidak berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan)

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ (variabel X_1 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat) berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan)

Dengan menggunakan test dua arah dan taraf nyata 5%, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,002, sedangkan dengan pengujian statistik diperoleh t_{hitung} sebesar 5,322 karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan tolak H_0 atau disimpulkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan.

2. Variabel (X_2)

Hipotesis uji yang digunakan adalah:

$H_0 : \beta_2 = 0$ (variabel X_2 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan perilaku) tidak berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan)

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ (variabel X_2 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan perilaku) berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan)

Dengan menggunakan test dua arah dan taraf nyata 5%, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,002 sedangkan dengan pengujian statistik diperoleh t_{hitung} sebesar 3,574 karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan tolak H_0 atau disimpulkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan perilaku (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan (Y).

3. Variabel (X_3)

Hipotesis uji yang digunakan adalah:

$H_0 : \beta_2 = 0$ (variabel X_2 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan hasil) tidak berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan)

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ (variabel X_2 (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan hasil) berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan)

Dengan menggunakan test dua arah dan taraf nyata 5%, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,002 sedangkan dengan pengujian statistik diperoleh t_{hitung} sebesar 3,915 karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan tolak H_0 atau disimpulkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan hasil (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan (Y)

c). Uji Dominan

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh pada Prestasi siswa, maka digunakan *Standardized Koefisien Beta* tertinggi yang menunjukkan variabel bebas yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 22
Pengaruh Uji Variabel Dominan

Variabel	Standarized Koefisien Beta	Probabilitas
X ₁	0,456	0,000
X ₂	0,299	0,001
X ₃	0,343	0,000

Sumber : Data Primer diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki nilai *Standardized Koefisien Beta* tertinggi adalah Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat (X₁) sebesar 0,456, hal ini menunjukkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat (X₁) memiliki pengaruh paling dominan terhadap Promosi jabatan (Y) dibandingkan variabel bebas yang lain (Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan perilaku dan hasil).

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat terhadap Promosi Jabatan.

Dari hasil uji deskriptif didapatkan bahwa rata-rata prosentase jawaban responden sebagian besar menjawab setuju dan sangat setuju yang artinya sebagian besar responden termasuk dalam kriteria baik dalam hal penilaian prestasi kerja berdasarkan sifat. Hal ini juga didukung dengan besaran koefisien variabel prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat sebesar 0,456 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap promosi jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat terhadap promosi jabatan, hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $> t$ tabel ($5,322 > 2,002$) dan nilai signifikansi $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$).

Astuti (2006: 26) mendefinisikan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja merupakan indikator untuk menentukan bagaimana suatu instansi kerja dapat berjalan dengan baik dan sesuai prosedur. Penilaian prestasi kerja menurut Robert (1998, dalam Alwi, 2001: 193) didasarkan pada keputusan atas penilaian yang terfokus pengukuran pada bidang tertentu yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Penilaian prestasi kerja berdasarkan sifat dapat dibagi menjadi tiga yaitu Loyalitas kepada perusahaan, Kejujuran dalam bekerja, Kedisiplinan dalam bekerja. Apabila ketiga unsur dapat berjalan dengan baik maka prestasi kerja pasti akan baik.

Prestasi kerja yang baik juga menunjang dalam meningkatkan jabatan dalam suatu perusahaan atau instansi. Dengan adanya promosi jabatan, setiap karyawan berusaha meningkatkan kinerja yang berfokus pada sifat. Siagian (2011: 170) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kerja kepada jabatan atau tempat kerja yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

2) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Perilaku terhadap Promosi Jabatan

Dari hasil uji deskriptif didapatkan bahwa rata-rata prosentase jawaban responden sebagian besar menjawab setuju dan sangat setuju yang artinya sebagian besar responden termasuk dalam kriteria baik dalam hal penilaian prestasi kerja berdasarkan perilaku. Hal ini juga didukung dengan besaran koefisien variabel prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku sebesar 0,299

yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap promosi jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku terhadap promosi jabatan, hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $> t$ tabel ($3,574 > 2,002$) dan nilai signifikansi $< \alpha$ ($0,001 < 0,05$).

Umumnya dalam dunia kerja pasti menginginkan peningkatan jabatan, dengan adanya promosi jabatan dengan indikator yang telah dibuat manager Sumber Daya Manusia semua karyawan berlomba untuk meningkatkan prestasi kerja. Promosi jabatan menurut Cressida, dkk (2012: 1) merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang sangat menarik dibandingkan dengan kompensasi yang lain hal ini dikarenakan promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama.

Prestasi kerja berdasarkan perilaku mempunyai indikator sebagai berikut yaitu Jiwa kepemimpinan dalam organisasi dan Kemampuan *human relation*. Dengan meningkatkan prestasi kerja berdasarkan perilaku yang merupakan unsur dalam peningkatan promosi jabatan maka peluang karyawan mendapat kenaikan jabatan akan lebih efektif.

3) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Hasil terhadap Promosi Jabatan

Dari hasil uji deskriptif didapatkan bahwa rata-rata prosentase jawaban responden sebagian besar menjawab setuju dan sangat setuju yang artinya sebagian besar responden termasuk dalam kriteria baik dalam hal penilaian prestasi kerja berdasarkan hasil. Hal ini juga didukung dengan besaran koefisien variabel prestasi kerja karyawan berdasarkan hasil sebesar 0,343 yang berarti

bahwa variabel tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap promosi jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan hasil terhadap promosi jabatan, hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $> t$ tabel ($3,915 > 2,002$) dan nilai signifikansi $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$).

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi yang salah satunya untuk melakukan promosi jabatan. Prestasi kerja akan dievaluasi oleh manager Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan jabatan karyawannya.

Prestasi kerja berdasarkan hasil mengacu pada target omset penjualan yang tercapai. Saat karyawan mampu menaikkan omset penjualan produk maka dapat memberi peluang untuk promosi jabatan. Semakin baik prestasi kerja berdasarkan hasil maka semakin cepat promosi jabatan yang didapat.

4) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Berdasarkan Sifat, Perilaku dan Hasil terhadap Promosi Jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian secara simultan diketahui besarnya pengaruh antara variabel penilaian prestasi kerja berdasarkan sifat, perilaku dan hasil terhadap promosi jabatan adalah sebesar 63,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya sebesar 34,3% seperti latar belakang pendidikan karyawan, masa kerja karyawan, dan sebagainya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Mengacu pada hasil-hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka pada bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara parsial antara penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil terhadap promosi jabatan pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.
2. Terdapat pengaruh secara simultan antara penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil terhadap promosi jabatan pada Karyawan Pizza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang.

B. Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil temuan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk memberikan beberapa saran, antara lain:

1. Untuk mendorong peningkatan promosi jabatan, maka setiap karyawan perlu memberikan kinerja yang lebih baik, terutama meningkatkan penjualan omset produk.
2. Untuk peneliti berikutnya yang meneliti hal yang sama perlu menambahkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap promosi jabatan selain penilaian prestasi kerja seperti latar belakang pendidikan, masa kerja karyawan dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Astuti, D.A.L.W. 2006. Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre. *Jurnal Manajemen*, 6 (1): 23 – 34.
- Cressida, F.D., Musadieg, A. & Hakam, S. 2012. Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Fanada, M. 2013. Mind Set (Pola Pikir) Pimpinan Melihat Prestasi Kerja Pegawai dalam Promosi Jabatan (Suatu Tinjauan Kasus di Badan Diklat Provinsi X). Badan Diklat Provinsi Sumatera Selatan.
- Hartono, J. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lind, D.A., Marchal, W.G. & Wathen, S.A. 2007. *Teknik – Teknik Statistika dalam Bisnis dan Ekonomi Menggunakan Kelompok Data Global Edisi 13 Buku 1*. Terjemahan oleh Chriswan Sungkono. 2007. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, T.S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Medhiantari, I.A.N. & Yuniari, M. 2012. Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gajah Mada Denpasar. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, S. 2006. *Dasar – Dasar Metode Statistika*. Jakarta: Salemba Empat.

- Perdana, R.I., Mukzam, M.D. & Nurtjahjono, G.E. 2012. Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Pratiwi, M.A. 2011. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Universitas Komputer Indonesia.
- Rivai, V. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Siagian, S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2005. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Tajuddin, S.J. 2012. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep*. Skripsi tidak Diterbitkan. Makassar: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
- Winoto, H. & Karlina. 2010. Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 10 (2): 85 – 100.

Lampiran 1**Kuesioner****PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP
PROMOSI JABATAN****(Studi pada Karyawan Piza Hut Cabang Ciliwung Kota Malang)**

Kuesioner ini hanya digunakan untuk memperoleh data sehubungan dengan tugas akhir saya pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya tahun 2015. Untuk itu kiranya Bapak/Ibu dapat menjawab semua pertanyaan yang ada dengan ikhlas dan jujur.

Atas segala bantuan Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih.

Isikan identitas anda dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban yang sesuai :

1. Nama :

2. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

3. Usia : a. ≤ 20 tahun b. 20-30 tahun
 c. 31-40 tahun d. ≤ 40 tahun

4. Pendidikan terakhir : a. SMA/Sederajat b. Diploma
 c. S-1 d. S-2
 e. Lain-lain

5. Masa kerja : a. ≤ 1 bulan b. 2 - 12 bulan
 c. 13 - 24 bulan d. 25 – 36 bulan
 e. ≥ 36 bulan

1. Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Sifat (X1)

Berikut ini adalah pernyataan yang berhubungan dengan faktor kedisiplinan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia untuk menyatakan pilihan Anda. (1) STS (Sangat Tidak Setuju), (2) TS (Tidak Setuju), (3) S (Setuju), (4) SS (Sangat Setuju).

No.	PERTANYAAN	JAWABAN			
		STS 1	TS 2	S 3	SS 4
1	Saya selalu menjaga nama baik perusahaan dan kerja sesuai standar yang ditetapkan				
2	Saya selalu melaporkan transaksi dan mencatat dengan benar				
3	Saya selalu datang dan pulang kerja tepat waktu				

2. Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Perilaku (X2)

Berikut ini adalah pernyataan yang berhubungan dengan faktor kedisiplinan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia untuk menyatakan pilihan Anda. (1) STS (Sangat Tidak Setuju), (2) TS (Tidak Setuju), (3) S (Setuju), (4) SS (Sangat Setuju).

No.	PERTANYAAN	JAWABAN			
		STS 1	TS 2	S 3	SS 4
1	Saya mempunyai kemampuan dan kepribadian memimpin suatu perusahaan				
2	Saya selalu melakukan komunikasi dan menjaga hubungan baik antar karyawan				

3. Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Hasil (X3)

Berikut ini adalah pernyataan yang berhubungan dengan faktor kedisiplinan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia untuk menyatakan pilihan Anda. (1) STS (Sangat Tidak Setuju), (2) TS (Tidak Setuju), (3) S (Setuju), (4) SS (Sangat Setuju).

No.	PERTANYAAN	JAWABAN			
		STS 1	TS 2	S 3	SS 4
1	Saya mampu mencapai target omset penjualan dari perusahaan				
2	Saya selalu berupaya memenuhi target dari perusahaan				

4. Promosi Jabatan (Y)

Berikut ini adalah pernyataan yang berhubungan dengan faktor kedisiplinan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia untuk menyatakan pilihan Anda. (1) STS (Sangat Tidak Setuju), (2) TS (Tidak Setuju), (3) S (Setuju), (4) SS (Sangat Setuju).

No.	PERTANYAAN	JAWABAN			
		STS 1	TS 2	S 3	SS 4
1	Pengalaman kerja karyawan merupakan tolak ukur dalam promosi jabatan				
2	Manager Sumber Daya Manusia mempunyai prosedur (nilai) yaitu kecakapan dalam melaksanakan prosedur kerja dalam melakukan promosi jabatan				
3	Manager Sumber Daya Manusia melakukan ujian untuk promosi jabatan				

Lampiran 2
Data Jawaban kuesioner

Resp	x1.1	x1.2	x1.3	X1 tot	x2.1	x2.2	X2 tot	x3.1	x3.2	X3 tot	y1	y2	y3	Y tot
1	3	3	3	9	2	2	4	4	4	8	4	3	3	10
2	4	3	3	10	4	4	8	4	4	8	4	3	3	10
3	3	3	2	8	3	4	7	3	3	6	4	1	4	9
4	2	2	2	6	4	4	8	3	3	6	3	3	3	9
5	2	3	3	8	1	1	2	1	2	3	1	1	1	3
6	3	4	4	11	1	1	2	3	3	6	3	3	2	8
7	2	3	2	7	2	2	4	2	2	4	2	2	2	6
8	4	4	2	10	3	3	6	4	4	8	2	3	3	8
9	2	3	3	8	4	2	6	4	3	7	3	4	4	11
10	3	3	2	8	2	2	4	3	3	6	2	3	2	7
11	3	3	2	8	4	4	8	4	4	8	4	4	4	12
12	3	2	4	9	3	3	6	2	3	5	3	4	2	9
13	3	3	2	8	2	3	5	4	4	8	2	4	4	10
14	3	2	3	8	1	1	2	3	3	6	4	3	3	10
15	1	1	1	3	3	1	4	2	2	4	1	2	1	4
16	3	3	3	9	4	4	8	4	4	8	3	3	3	9
17	1	2	1	4	1	1	2	4	4	8	1	1	2	4
18	3	4	4	11	3	3	6	4	4	8	3	4	4	11
19	3	3	2	8	4	3	7	4	4	8	4	3	4	11
20	4	4	4	12	3	3	6	3	2	5	3	4	3	10
21	2	2	2	6	2	2	4	2	2	4	1	1	1	3
22	4	4	4	12	2	3	5	4	4	8	4	3	3	10
23	3	4	4	11	2	3	5	4	4	8	4	3	3	10
24	2	2	2	6	3	2	5	3	2	5	4	1	4	9
25	4	4	2	10	3	4	7	3	2	5	3	3	3	9
26	2	3	3	8	1	1	2	2	2	4	1	1	1	3
27	3	3	2	8	4	2	6	3	3	6	2	2	2	6
28	3	4	3	10	3	4	7	4	3	7	3	2	3	8
29	2	4	3	9	3	1	4	3	3	6	2	2	2	6
30	2	1	2	5	2	2	4	3	3	6	2	2	2	6
31	1	2	2	5	4	2	6	2	2	4	2	2	2	6
32	3	4	1	8	3	4	7	2	2	4	2	2	4	8
33	4	4	4	12	2	4	6	4	4	8	4	4	3	11
34	3	4	4	11	3	3	6	4	4	8	4	4	4	12
35	4	4	3	11	3	2	5	4	4	8	4	4	4	12
36	2	2	4	8	3	3	6	3	3	6	3	3	2	8
37	3	4	4	11	2	2	4	2	2	4	3	4	3	10
38	3	4	4	11	2	2	4	4	4	8	4	3	3	10
39	3	4	3	10	4	2	6	4	4	8	4	3	3	10
40	4	3	4	11	2	2	4	3	3	6	4	3	2	9

41	3	3	3	9	3	3	6	4	4	8	4	3	4	11
42	2	3	3	8	2	4	6	4	4	8	3	4	3	10
43	2	2	2	6	1	2	3	4	4	8	2	1	1	4
44	3	3	3	9	3	2	5	2	2	4	3	2	3	8
45	4	2	4	10	2	2	4	2	2	4	3	2	3	8
46	2	1	2	5	2	2	4	3	3	6	2	2	2	6
47	1	2	2	5	4	2	6	2	2	4	2	2	2	6
48	3	4	1	8	3	4	7	2	2	4	2	2	4	8
49	4	4	4	12	2	4	6	4	3	7	4	4	3	11
50	3	1	4	8	3	3	6	4	4	8	4	4	4	12
51	4	4	3	11	3	2	5	4	4	8	4	4	4	12
52	2	2	4	8	3	3	6	3	3	6	3	3	2	8
53	3	3	3	9	2	2	4	2	2	4	3	4	3	10
54	3	2	4	9	3	3	6	4	3	7	3	4	3	10
55	3	3	4	10	4	4	8	4	4	8	3	4	3	10
56	3	3	4	10	4	4	8	4	4	8	3	4	3	10
57	4	2	3	9	2	2	4	4	4	8	3	4	3	10
58	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	2	2	3	7
59	3	4	2	9	4	2	6	3	2	5	2	2	3	7
60	2	2	2	6	2	2	4	3	3	6	2	2	3	7
61	3	2	4	9	3	3	6	4	4	8	3	3	4	10



Lampiran 3

SPSS

1. Analisis Distribusi Frekuensi

Statistics					
		x1.1	x1.2	x1.3	
N	Valid	61	61	61	
	Missing	0	0	0	
Mean		2,8197	2,9344	2,8852	

Frequency Table

x1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1,00	4	6,6	6,6	6,6
	2,00	15	24,6	24,6	31,1
	3,00	30	49,2	49,2	80,3
	4,00	12	19,7	19,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

x1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1,00	4	6,6	6,6	6,6
	2,00	16	26,2	26,2	32,8
	3,00	21	34,4	34,4	67,2
	4,00	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

x1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 1,00	4	6,6	6,6	6,6
2,00	19	31,1	31,1	37,7
3,00	18	29,5	29,5	67,2
4,00	20	32,8	32,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics			
		x2.1	x2.2
N	Valid	61	61
	Missing	0	0
Mean		2,7049	2,6066

Frequency Table

x2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	19	31,1	31,1	41,0
	3,00	23	37,7	37,7	78,7
	4,00	13	21,3	21,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

x2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	11,5	11,5	11,5
	2,00	24	39,3	39,3	50,8
	3,00	16	26,2	26,2	77,0
	4,00	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics			
		x3.1	x3.2
N	Valid	61	61
	Missing	0	0
Mean		3,2295	3,1311

Frequency Table



x3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,6	1,6	1,6
2,00	13	21,3	21,3	23,0
3,00	18	29,5	29,5	52,5
4,00	29	47,5	47,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

x3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	17	27,9	27,9	27,9
3,00	19	31,1	31,1	59,0
4,00	25	41,0	41,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		y1	y2	y3
N	Valid	61	61	61
	Missing	0	0	0
Mean		2,8852	2,8197	2,8525

Frequency Table

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	8,2	8,2	8,2
2,00	16	26,2	26,2	34,4
3,00	21	34,4	34,4	68,9
4,00	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 1,00	7	11,5	11,5	11,5
2,00	16	26,2	26,2	37,7
3,00	19	31,1	31,1	68,9
4,00	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 1,00	5	8,2	8,2	8,2
2,00	14	23,0	23,0	31,1
3,00	27	44,3	44,3	75,4
4,00	15	24,6	24,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	



2. Uji Validitas dan Reliabilitas X1

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	,549**	,440**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
x1.2	Pearson Correlation	,549**	1	,218	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000		,092	,000
	N	61	61	61	61
x1.3	Pearson Correlation	,440**	,218	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,092		,000
	N	61	61	61	61
X1	Pearson Correlation	,839**	,761**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	3

3. Uji Validitas dan Reliabilitas X2

Correlations

		x2.1	x2.2	X2
x2.1	Pearson Correlation	1	,465**	,847**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	61	61	61
x2.2	Pearson Correlation	,465**	1	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	61	61	61
X2	Pearson Correlation	,847**	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,635	2

4. Uji Validitas dan Reliabilitas X3

Correlations

		x3.1	x3.2	X3
x3.1	Pearson Correlation	1	,888**	,972**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	61	61	61
x3.2	Pearson Correlation	,888**	1	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	61	61	61
X3	Pearson Correlation	,972**	,971**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	61	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	2

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Y

Correlations

		y1	y2	y3	Y
y1	Pearson Correlation	1	,569**	,629**	,869**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
y2	Pearson Correlation	,569**	1	,489**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61
y3	Pearson Correlation	,629**	,489**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61
Y	Pearson Correlation	,869**	,828**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	3



5. Analisis Korelasi

Correlations

Correlations

		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	,201	,349**	,636**
	Sig. (2-tailed)		,120	,006	,000
	N	61	61	61	61
X2	Pearson Correlation	,201	1	,280*	,487**
	Sig. (2-tailed)	,120		,029	,000
	N	61	61	61	61
X3	Pearson Correlation	,349**	,280*	1	,586**
	Sig. (2-tailed)	,006	,029		,000
	N	61	61	61	61
Y	Pearson Correlation	,636**	,487**	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



6. Analisis Regresi Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798 ^a	,637	,618	1,48309

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	219,674	3	73,225	33,291	,000 ^a
	Residual	125,375	57	2,200		
	Total	345,049	60			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,542	1,029		-1,499	,139		
	X1	,524	,098	,456	5,322	,000	,867	1,154
	X2	,444	,124	,299	3,574	,001	,909	1,100
	X3	,506	,129	,343	3,915	,000	,833	1,201

a. Dependent Variable: Y

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

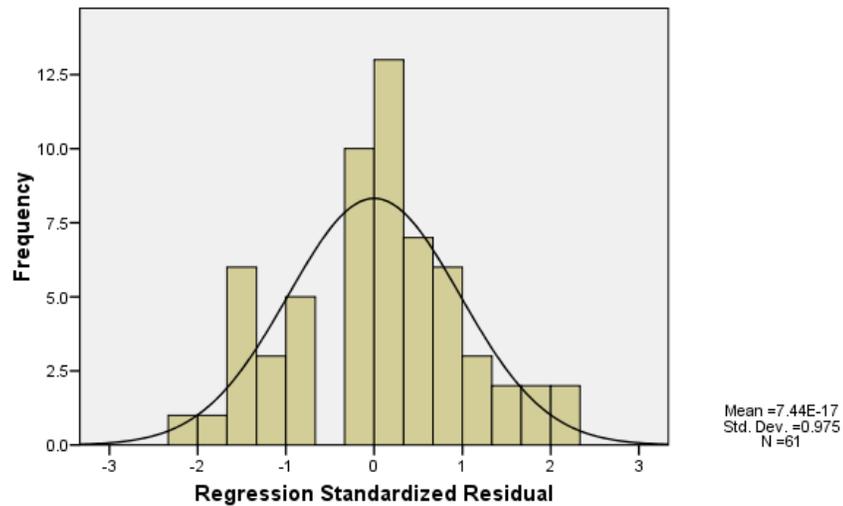
		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,44554018
Most Extreme Differences	Absolute	,106
	Positive	,074
	Negative	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,830
Asymp. Sig. (2-tailed)		,496

a. Test distribution is Normal.

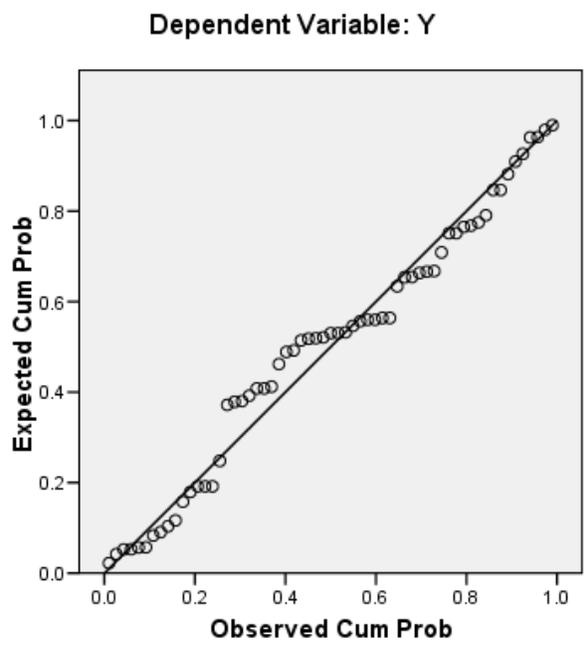
b. Calculated from data.

Histogram

Dependent Variable: Y



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

