

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PT. ASURANSI BANGUN ASKRIDA**

## **ABSTRAK**

**Siti Junaidah Hasibuan., S.H., M.Kn**

Program Studi Akuntansi, STIE IBMI Medan

Email: alfiadaulay27@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. Populasi dalam penelitian yaitu karyawan PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan yang berjumlah 47 orang. Sedangkan teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel jenuh, dimana sampel diperoleh sebanyak 47 orang. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

Hasil analisis regresi berganda yaitu  $Y = 18,710 + 1,021X_1 + 0,568X_2 + e$  yang menunjukkan budaya organisasi dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. Sedangkan hasil uji (t) atau uji parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan dimana dapat dilihat nilai t hitung  $6,005 > t$  tabel  $2,01573$  serta hasil uji t untuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai t hitung  $5,244 > t$  tabel  $2,01573$ .

Hasil nilai regresi korelasi sebesar 0,803, artinya secara bersama-sama budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan memiliki kontribusi pada taraf yang erat dan positif. Kemudian koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.629 (62,9%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 62,9% variasi variabel terikat yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan pada model memiliki kontribusi pada variabel promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan sedangkan sisanya sebesar 37,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Kemudian hasil uji F diperoleh bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kinerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap promosi jabatan (Y) dan nilai  $F_{hitung} = 39,998 > F_{tabel} = 3,21$ . Selanjutnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0.629 (62,9%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 62,9% variasi variabel terikat yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan pada model memiliki kontribusi pada variabel promosi jabatan pada PT. ASURANSI BANGUN ASKRIDA Cabang Medan. Sedangkan sisanya sebesar 37,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

**Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Promosi Jabatan**

## PENDAHULUAN

Dalam globalisasi ini kompetitif menjadi kunci bagi perusahaan untuk *survive* dan berkembang. Kemunculan sistem ekonomi global yang amat dinamis menuntut kita untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) dalam beradaptasi dengan berbagai macam perubahan. Hal tersebut tentunya mengharuskan bagi para pengelola perusahaan untuk memikirkan kembali misi, tujuan dan strategi perusahaan yang lebih fleksibel dalam keadaan *unpredictable* dan tidak pasti. Agar sebuah perusahaan dapat bergerak dengan cepat dan lebih fleksibel, terutama dalam dunia yang penuh peluang, perusahaan harus membuat agar setiap orang didalamnya berperan serta dan ikut menyumbangkan dan mengembangkan gagasan.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawan bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, memiliki budaya kerja yang buruk dan memiliki moral yang rendah.

Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing perusahaan, sehingga pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Sejalan dengan visi, misi, strategi PT. Asuransi Bangun Askrida untuk menjadikan perusahaan asuransi nasional yang dikelola secara profesional, perusahaan menerapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan sumber daya manusia secara konsisten dan terus menerus.

Keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif diatas pimpinan perusahaan hendaknya melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan.

Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi dibentuk oleh mereka yang terlibat dalam organisasi (mulai dari pemilik, pimpinan sampai ke karyawan), dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe struktur organisasi. Ada beberapa keuntungan sebuah perusahaan (organisasi) memiliki budaya yaitu : menentukan etika kerja, memberi arah pengembangan, meningkatkan produktivitas dan kreativitas dan mengembangkan kualitas pelayanan dan jasa yang dihasilkan.

Pada hakekatnya budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Nilai-nilai budaya organisasi yang selalu diterapkan dan menjadi prinsip PT. Asuransi Bangun Askrida yaitu saling bekerja sama, selalu mengedepankan dasar-dasar kompetensi yang kuat, menjunjung tinggi nilai-nilai leluhur baik dalam pemahaman, perkataan dan perbuatan dan menciptakan dan mengembangkan ide-ide yang positif serta memiliki pemikiran optimis dan pantang menyerah dan selalu menghargai dan menghormati orang lain dengan dilandaskan sikap peduli.

Selain faktor budaya organisasi faktor selanjutnya, yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma,

standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Seorang karyawan yang mampu bekerja sesuai dengan harapan perusahaan maka karyawan tersebut dapat dikatakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Kesiapan dalam menyiapkan laporan merupakan salah satu bentuk yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa promosi jabatan yang ada tidak berdasarkan prestasi kerja karyawan. Promosi jabatan yang ada hanya bersifat kedekatan antara pimpinan dengan atasan, sehingga sebagai karyawan yang merasa memiliki prestasi kerja yang baik tidak mendapatkan kesempatan untuk mendapat promosi jabatan. Adapun faktor penyebab promosi jabatan tersebut yakni karena budaya organisasi perusahaan. Selama ini budaya organisasi yang ada yakni kurangnya manajemen dalam melibatkan karyawan dalam mengambil sebuah keputusan. Umumnya pimpinan perusahaan ketika akan mengambil kebijakan tidak banyak melibatkan karyawan yang ada didalam suatu departemen.

Sehingga hal ini membuat sumber informasi masalah perusahaan tidak sepenuhnya bersumber dalam departemen tersebut. Misalkan masalah absensi kehadiran, untuk mengambil kebijakan dari karyawan yang memiliki masalah absensi yang tinggi pimpinan perusahaan hanya melibatkan departemen keuangan. Padahal yang mengetahui dengan pasti, yaitu departemen personalia.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dirasakan bersama oleh anggota yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Budaya organisasi memiliki dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok-kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota telah berubah. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dimiliki organisasi sehingga harus dikembangkan, dipelihara, atau diubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Selain itu, budaya organisasi pun dapat mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi dan mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan.

Pada umumnya, budaya dibangun atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan pimpinan atas yang mendirikan atau merintis perusahaan. Falsafah atau strategi yang ditetapkan oleh mereka lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas. Bila implementasi strategi ini ternyata berhasil dan dapat bertahan bertahun-tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini akan berkembang menjadi budaya organisasi. Jika organisasi tersebut dibakukan maka dalam implementasinya harus berfungsi sebagai alat ukur dari setiap kegiatan organisasi.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dimiliki organisasi sehingga harus dikembangkan, dipelihara, atau diubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Selain itu, budaya organisasi pun dapat mempengaruhi

keseluruhan kegiatan organisasi dan mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan.

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial, Robbins dalam Sutrisno (2010:11)<sup>8</sup>.

Budaya organisasi (Chatab, 2007:11) dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
2. *Social cohesion* atau pengikat/ pemersatu seperti bahasa batak yang bergaul dengan orang batak, sama hobi olahraganya.
3. *Sources*, misalnya inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya Aqua sebagai teknologi baru.
6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin Jum'at yang tidak terpaksa.
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun.

Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan sub konteks tinggi (perintah lisan)

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Substansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengindikasikan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh perusahaan dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Dimana budaya organisasi sangatlah penting dan mampu mempertahankan suatu perusahaan untuk tetap berkembang.

Menurut Miller dalam Ridhotullah & Jauhar (2015:104) menyatakan bahwa ada delapan karakteristik dari budaya organisasi, yaitu:

1. Asas tujuan, adalah seberapa besar anggotanya memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
2. Asas konsensus, yaitu seberapa besar organisasi memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk turut serta dalam proses mengambil keputusan.
3. Asas keunggulan, adalah kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi yang lebih baik dari yang sudah pernah dicapai sebelumnya.
4. Asas kesatuan, yaitu suatu sikap terhadap keadilan dan pemihakan terhadap anggota organisasi dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut.
5. Asas prestasi, yaitu sikap organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh anggotanya.
6. Asas empirik, adalah sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam mengambil keputusan.
7. Asas keakraban, adalah kondisi pergaulan sosial antara karyawan dalam organisasi.

## **Tipe-Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya memberikan penekanan yang kuat tentang pentingnya kerjasama dan kemampuan bekerja dalam tim yang menonjolkan kehebatan individu, meskipun kemampuan individu tetap harus diperhitungkan dimana perilaku yang ditampilkan oleh para anggota organisasi harus agresif dan kompetitif di organisasi tersebut.

Terdapat beberapa tipe-tipe budaya organisasi. Gibson dalam Ridhotullah (2015:107) mengemukakan empat tipe budaya organisasi, di antaranya:

1. Budaya birokrasi (*bureauractic culture*)  
Suatu perusahaan yang mementingkan peraturan, kebijakan, prosedur, perintah dan pengambilan keputusan yang terpusat memiliki budaya birokratis.
2. Budaya keluarga (*clan culture*)  
Menjadi bagian dari keluarga yang bekerja, mengikuti tradisi dan adaptasi, kerja sama dan semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial merupakan karakteristik budaya keluarga.
3. Budaya wirausaha (*enterpreneurial culture*)  
Inovasi, kreativitas, pengambilan resiko dan secara agresif mencari kesempatan menggambarkan budaya wirausaha. Karyawan mengerti akan dinamika perubahan, inisiatif individu dan otonomi dari praktik-praktik standar.
4. Budaya pasar (*market culture*)

## **Indikator-indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi memiliki bentuk yang berbeda, indikator ini dilihat dari berbagai aspek seperti kesuksesan sebuah organisasi dan inovasi yang diambil dari berbagai sikap dalam menghadapi segala resiko yang ada.

Denison dan Misra dalam Kusumawati (2008:28) merumuskan indikator budaya organisasi yaitu:

1. Keterlibatan  
Dalam hal ini keterlibatan karyawan merupakan bagaimana perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk membangun tim dalam perusahaan dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan masalah atau untuk pencapaian tujuan perusahaan.
2. Konsistensi  
Konsistensi merupakan suatu pendirian yang teguh dalam perusahaan akan aturan-aturan yang diberlakukan dan terkoordinasi dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai dan simbol-simbol merupakan dasar untuk menyamakan persepsi atau kesepakatan bersama untuk pencapaian tujuan.
3. Adaptabilitas  
Adaptabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam pengambilan keputusan, belajar dari kesalahan serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahan. Hal tersebut dapat terlihat dari bagaimana karyawan berani mengambil resiko, percaya satu sama lain dan bekerja sama untuk mengidentifikasi masalah.
4. Misi  
Misi merupakan tujuan bersama perusahaan yang jelas untuk dijadikan pedoman dalam kegiatan yang ada di perusahaan. Ketersediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan perusahaan dikarenakan adanya harapan karyawan kepada organisas

## **Pengertian Kinerja**

Kinerja pada karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Sumber daya

manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:7) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi” Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### **Manfaat Kinerja**

Kontribusi hasil-hasil kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi, adapun secara terperinci manfaat kinerja bagi organisasi yaitu :

Manfaat kinerja menurut Wibowo (2007:10) adalah sebagai berikut:

1. Manfaat kinerja bagi organisasi antara lain:  
Menyesuaikan tujuan organisasi dalam tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, dan mendukung program perubahan budaya.
2. Manfaat kinerja bagi manajer antara lain:  
Mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, proses motivasi dan pengembangan tim mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.
3. Manfaat kinerja bagi individu antara lain:  
Memperjelas tujuan dan peran, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar kejujuran untuk mengukur kinerja, dan mendorong serta mendukung untuk tampil baik.

### **Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Menurut Wibowo (2013:86) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1. Tujuan  
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar  
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
3. Umpan Balik  
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. **Alat atau Sarana**  
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
5. **Kompetensi**  
Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. **Motif**  
Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. **Peluang**  
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat

### **Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan. Promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan adanya promosi dapat menjadikan perusahaan yang stabil dan pendekatan moral karyawan sehingga lebih terjalin dengan baik.

Flippo dalam Kadarisman (2013:124) mengemukakan bahwa “suatu promosi berarti telah terjadi kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi”<sup>30</sup>.

Menurut Martoyo dalam Kadarisman (2013:139) bahwa promosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/ gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan jabatan lama

### **Indikator-Indikator Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, yang dilihat dari sikap, prestasi, dan kinerja karyawan yang dapat menyakinkan perusahaan untuk melakukan promosi kepada karyawan tersebut.

Hasibuan (2012:111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu:

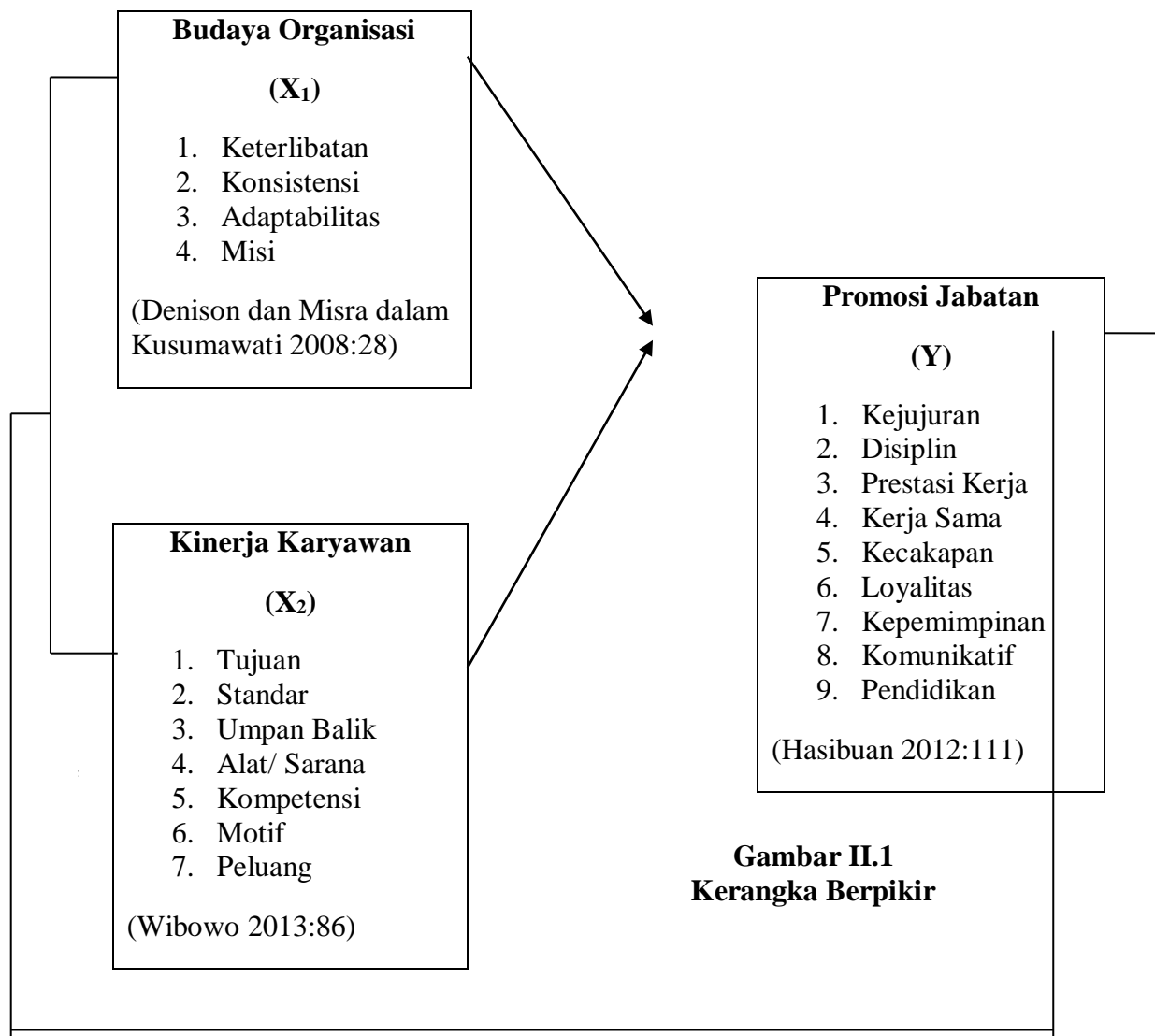
1. **Kejujuran**  
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.
2. **Disiplin**  
Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. **Prestasi kerja**  
Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama  
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antara semua karyawan.
5. Kecakapan  
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
6. Loyalitas  
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
7. Kepemimpinan  
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.
8. Komunikatif  
Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
9. Pendidikan

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti berikut:



### Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

H<sub>01</sub>: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan

H<sub>a1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap promosi jabatan

H<sub>02</sub>: Kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan

H<sub>a2</sub>: Kinerja karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan

H<sub>03</sub>: Budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan

H<sub>a3</sub>: Budaya organisasi dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan

### METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini berfungsi untuk membantu pelaksanaan penelitian agar dapat berjalan dengan baik. Adapun penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif. Menurut

Sugiyono (2010: 8): “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik”.

Pada penelitian ini yang menjadi populasi seluruh karyawan yang ada di PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan yang berjumlah 47 orang. Adapun sampel dalam penelitian ini, sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Asuransi Bangun Askrida cabang Medan yang berada di Jalan Iskandar Muda No.10B/C yang berjumlah 47 orang Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data yang bersifat kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder.

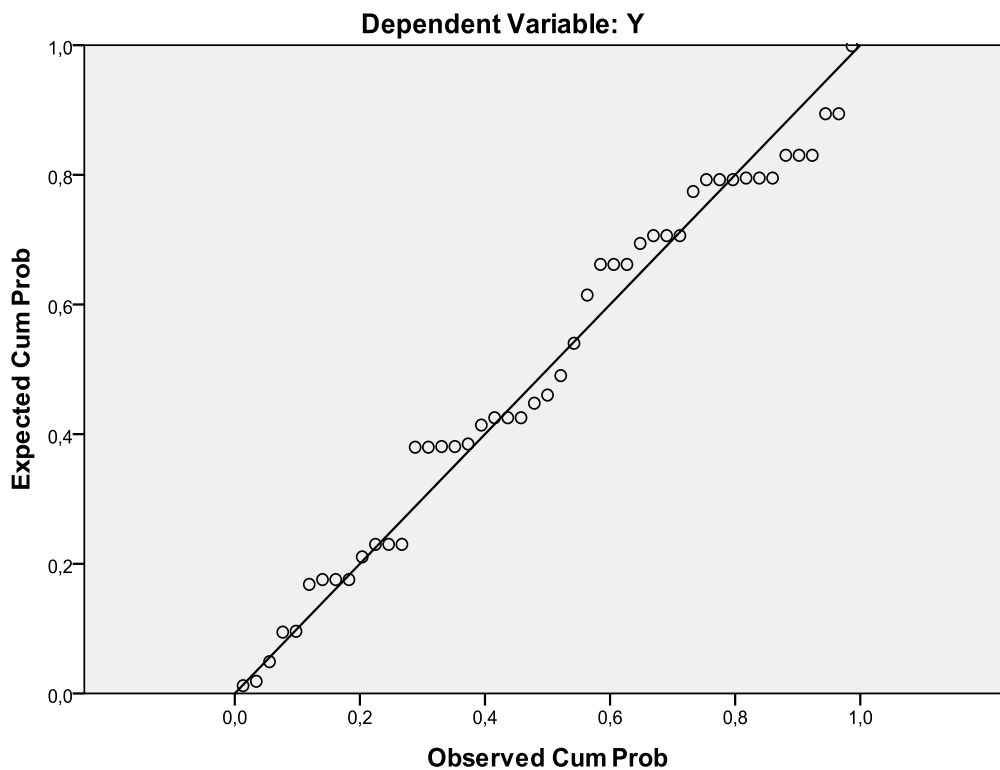
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas Data

Sebelum dilakukan pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data. Uji normalitas data dilakukan untuk menganalisis apakah syarat persamaan regresi sudah dipenuhi atau belum dengan melihat gambar p-plot. Output dari uji normalitas data adalah berupa gambar visual yang menunjukkan jauh-dekatnya titik-titik pada gambar tersebut dengan garis diagonal. Jika data berasal dari distribusi normal, maka nilai-nilai sebaran data yang tercermin dalam titik-titik pada output akan terletak di sekitar garis diagonal. Sebaliknya, jika data berasal dari distribusi yang tidak normal maka titik-titik tersebut tersebar tidak di sekitar garis diagonal (terpencar jauh dari garis diagonal).

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Hasil Uji Normalitas**

Gambar di atas menunjukkan bahwa sebaran data pada gambar di atas bisa dikatakan tersebar di sekeliling garis diagonal (tidak terpencar jauh dari garis diagonal). Hasil ini menunjukkan bahwa data yang akan di-regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal atau dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas data bisa dipenuhi.

### Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana antar variabel bebas saling mempengaruhi sangat kuat. Persamaan regresi ganda yang baik adalah persamaan yang bebas dari multikolinearitas. Ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi dapat dideteksi dengan nilai VIF (*variance inflator factor*) dan nilai toleransi (*tolerance*). Suatu model regresi dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas jika mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10 dan mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,01. Dalam model regresi ini, hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel Hasil Uji Multikolinearitas**  
*Coefficients<sup>a</sup>*

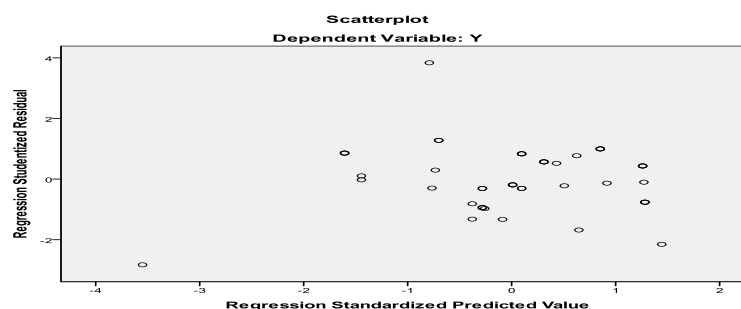
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	18,710	11,306		1,655	,105		
X1	1,021	,170	,551	6,005	,000	,957	1,045
X2	,568	,108	,481	5,244	,000	,957	1,045

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan pada Table IV.14. menunjukkan nilai VIF dan *tolerance* semua variabel dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF ketiga variabel tersebut yang besarnya kurang dari 10, dan nilai *tolerance* jauh melebihi angka 0,01 (Ghozali, 2007:26). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam model regresi ini seluruh variabel bebas tidak terjadi masalah multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola yang teratur, maka telah terjadi *heteroskedastisitas*. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar tidak teratur maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Hasil dari pelaksanaan uji heteroskedastisitas terlihat pada Gambar IV.3 berikut ini:



**Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga

menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homokedastis.

## Hasil Uji Statistik

### Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mempermudah pembacaan hasil dan interpretasi analisis regresi maka digunakan untuk persamaan. Persamaan atau model tersebut berisi konstanta dan koefisien-koefisien regresi yang didapat dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Persamaan regresi yang telah dirumuskan kemudian dengan bantuan program SPSS dilakukan pengolahan data sehingga didapat persamaan akhir sebagai berikut :

**Tabel Hasil Analisis Regresi Berganda**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	18,710	11,306		1,655	,105		
X1	1,021	,170	,551	6,005	,000	,957	1,045
X2	,568	,108	,481	5,244	,000	,957	1,045

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel IV.15. di atas, maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah :

$$Y = 18,710 + 1,021X_1 + 0,568X_2 + e$$

Pada model regresi ini, nilai konstanta yang tercantum sebesar 18,710 dapat diartikan jika variabel bebas dalam model diasumsikan sama dengan nol, secara rata-rata variabel diluar model tetap akan meningkatkan promosi jabatan tetap sebesar 18,710 satu-satuan atau dengan kata lain jika variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak ditingkatkan, maka produktivitas kerja masih sebesar 18,710 satuan.

Nilai besaran koefisien regresi  $\beta_1$  sebesar 1,021 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan sebesar 1,021 satuan.

Nilai besaran koefisien regresi  $\beta_2$  sebesar 0,568 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa variabel kinerja karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan sebesar 0,568 satuan.

### Uji Parsial (Uji t)

Hasil pengujian hipotesis pertama secara parsial dapat dilihat pada tabel **Hasil Uji t Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	18,710	11,306		1,655	,105		
X1	1,021	,170	,551	6,005	,000	,957	1,045
X2	,568	,108	,481	5,244	,000	,957	1,045

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

- Nilai signifikansinya untuk variabel budaya organisasi (0,000) lebih kecil dibandingkan dengan dari alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 6,005 > t_{tabel} 2,01573$  ( $n-k=47-3=44=2,01537$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  untuk variabel budaya organisasi. Dengan demikian, secara parsial bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrdia Cabang Medan.
- Nilai signifikansinya untuk variabel kinerja karyawan (0,000) lebih kecil dibandingkan dengan dari alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 5,244 > t_{tabel} 2,01573$  ( $n-k=47-3=44=2,01537$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  untuk variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, secara parsial bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrdia Cabang Medan.

### Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.17 di bawah ini :

**Tabel**  
**Hasil Uji F**  
*ANOVA<sup>b</sup>*

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5100,122	2	2550,061	39,998	,000 <sup>a</sup>
Residual	2805,197	44	63,754		
Total	7905,319	46			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS

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

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengukur besarnya hubungan variabel bebas yang terdiri dari variabel budaya organisasi terhadap promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrdia Cabang Medan. Hasil Uji determinasi dapat dilihat pada Tabel IV.18. Berikut ini:

**Tabel**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Dimensi 1 on0	,803 <sup>a</sup>	,645	,629	7,98464

a. Predictors: (Constant), X2, X1

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Dimensi 1 on0	,803 <sup>a</sup>	,645	,629	7,98464

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil uji validitas untuk variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan promosi jabatan semua sudah valid karena nilai *total item correlation*  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sedangkan hasil uji reliabilitas untuk variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan promosi jabatan lebih besar dari nilai reliabilitas sehingga dapat dinyatakan reliabel dan handal.
2. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya untuk variabel budaya organisasi  $< 5\%$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Selanjutnya secara parsial kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya untuk variabel kinerja karyawan  $< 5\%$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .
3. Secara keseluruhan (signifikan) didapat pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap promosi jabatan (Y), dimana nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .
4. Hasil determinasi diperoleh dari budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan ( $X_2$ ) dapat menghasilkan hubungan yang erat terhadap promosi jabatan (Y).

### Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan yaitu:

- a. Sebaiknya manajemen PT. Asuransi Bangun Askrida terus meningkatkan budaya organisasi dan kinerja karyawan guna meningkatkan promosi jabatan. Adapun upaya untuk meningkatkan budaya organisasi dengan cara perusahaan memberikan sanksi kepada para karyawan yang melanggar peraturan di perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan harus ditingkatkan guna memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi khususnya promosi jabatan.
- b. Manajemen PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan harus melakukan penelitian lanjutan untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi promosi jabatan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.

### DAFTAR PUSTAKA

Amanah, Dita, *Pengantar Manajemen*, Medan : Perdana Mulya Sarana, 2013.

Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Elexmedia Komputindo, 2005.

Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung : Alfabeta, 2014.

Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Medan : Perdana Mulya Sarana, 2011.

Chatab, Neviaond, *Profil Budaya Organisasi*, Bandung, Alfabeta, 2007.

Edwin B. Flipppo, *Personal Management (Manajemen Personalialia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Jakarta, Erlangga, 2002.

- Fatmawati, Puji, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Asset (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo*, Skripsi Studi Akuntansi DIII Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2013.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta. Bina Rupa Aksara, 2008.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2013.
- Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Pers, 2012.
- Kusumawati, R.P, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Roemani*, Semarang, Universitas Diponegoro, 2008.
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, Andi, 2006.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku Konsumen* (cetakan keempat), Bandung, Refika Aditama, 2009.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 5*, Cetakan Pertama, Yogyakarta, BPFY Yogyakarta, 2007.
- Ndraha, Taliziduhu, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta, 2005.
- Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personalia Cetakan Kelima*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2006.
- Pasolong, Harbaini, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Jakarta, Aneka Cipta, 2008.
- Ridhotullah, Subeki, Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Prestasi Pustakaraya, 2015.
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Pers, 2009.
- Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi, Prentice hall*, edisi kesepuluh, Jakarta, Prenhallindo, 2006.
- Sembiring, Nur Indah Sari, *Pengaruh Kepemimpin Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan*, Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan, 2016
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Susanto, AB, *Manajemen Komprehensif Strategik*, Jakarta : Erlangga, 2014.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Torang, Syamsir, *Organisasi dan Manajemen*, Bandung : Alfabeta, 2014.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja* (edisi ketiga), Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Kinerja* (edisi keempat), Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013.
- Yusuf, Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, edisi 1-cet1, 2015.