

## BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN ASURANSI JIWA DI INDONESIA

**Edward Efendi Silalahi**

Universitas 17 Agustus 1945-Jakarta

[silalahiedward72@yahoo.co.id](mailto:silalahiedward72@yahoo.co.id)

**Abstract.** This research aims at exploring organizational culture in life insurance company in Indonesia, i.e. Prudential Indonesia and JIWASRAYA and its contribution to financial performance. This study used a qualitative approach with case study research, using exploratory and descriptive research design supported by successive approximation of technical data analysis. The research found six proposition as follows: 1) Consistent and appropriate strategy with the system and business orientation will determine the success of the corporate,, 2) Planning of Human Resources integrated with corporate plan will improve the affectivity of Human Resources management, 3) Organization structure and system in accordance with internal and external environment will support development of business, 4) Working process of customer satisfaction and result-oriented is needed to support development of corporate business, 5) Organization culture implemented in the course of action has strategic role to improve corporate performance, and 6) Consistent socialization and application of corporate culture will give contribution on financial performance.

**Keywords:** life insurance company, organizational culture, qualitative, case study and successive approximation

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi budaya organisasi di perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, yaitu Prudential Indonesia dan JIWASRAYA dan kontribusinya terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, dengan menggunakan desain penelitian eksploratif dan deskriptif, didukung oleh pendekatan berturut-turut dari analisis data teknis. Penelitian ini menemukan enam proposisi sebagai berikut: 1) strategi yang konsisten dan sesuai dengan sistem dan bisnis orientasi akan menentukan keberhasilan perusahaan, 2) Perencanaan Sumber Daya Manusia terintegrasi dengan rencana perusahaan akan meningkatkan efektifitas manajemen Sumber Daya Manusia, 3) struktur organisasi dan sistem sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal akan mendukung pengembangan bisnis, proses 4) Bekerja kepuasan pelanggan dan berorientasi hasil yang dibutuhkan untuk mendukung pengembangan bisnis perusahaan, 5) budaya organisasi dilaksanakan dalam tindakan memiliki peran strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dan 6) sosialisasi Konsisten dan penerapan budaya perusahaan akan memberikan kontribusi pada kinerja keuangan.

**Kata kunci:** Perusahaan Asuransi Jiwa, Budaya Organisasi, Kualitatif, Studi Kasus Dan Pendekatan Berulang-ulang.

### PENDAHULUAN

Budaya organisasi mempunyai arti penting dan peranan terhadap efisiensi dan kinerja suatu organisasi atau suatu perusahaan. Budaya inovatif dan budaya kompetitif mempunyai pengaruh dan peranan terhadap kinerja perusahaan. Segala upaya pengembangan suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang

terdapat di dalam organisasi perusahaan tersebut. Posisi strategis dan arti pentingnya budaya organisasi di dalam suatu perusahaan seperti yang disampaikan oleh Schein (1990: 109-119), Balzac (2011: 4-5), Chatterjee (2009), Ogbonna dan Harris (2011: 781), menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi berkembang tidaknya organisasi perusahaan dan menentukan berhasil tidaknya pendayagunaan sumber daya manusia (SDM). Hasil Penelitian yang relevan yakni penelitian yang dilakukan Rose *et al.*, (2008), Dauber *et al.*, (2012) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang strategis dalam suatu korporasi (Perusahaan).

Perusahaan asuransi jiwa mengembangkan produk dan jasa yang dapat membantu perorangan atau organisasi mengelola kerugian keuangan yang mungkin akan mereka hadapi. Perusahaan asuransi jiwa memberikan perlindungan terhadap kerugian-kerugian keuangan yang berkaitan dengan jenis resiko tertentu. JIWasRAYA dan Prudential Indonesia adalah dua perusahaan asuransi jiwa yang memiliki skala usaha yang cukup luas, sesuai statistik industri asuransi jiwa per Desember 2012. Total aset JIWasRAYA tahun 2012 adalah sebesar Rp.9.263.290.032.000,- sementara total pendapatannya Rp.6.742.251.228.000,-, sedangkan total aset Prudential Indonesia tahun 2012 adalah Rp.33.260.431.512.000,- dan total pendapatannya Rp.18.829.920.415.000,-

Penelitian ini bertujuan melihat posisi strategis dan arti pentingnya budaya organisasi di dalam pengelolaan perusahaan asuransi jiwa, khususnya Prudential Indonesia dan JIWasRAYA, dan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan kedua perusahaan. Keunikan dari Prudential Indonesia yakni pada awalnya perusahaan dimiliki dan dikelola sebagai perusahaan keluarga di Inggris dan memperluas usahanya di Indonesia, belum genap berusia dua puluh tahun, namun telah menjadi perusahaan asuransi jiwa terbesar di Indonesia. Perusahaan asuransi jiwa JIWasRAYA mempunyai keunikan sebagai satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di dalam industri, dan sebagai perusahaan yang paling lama beroperasi di Indonesia atau yang paling tua, namun baik skala aset maupun pendapatan selalu berada di bawah urutan 5 (lima) besar industri.

Dengan demikian penelitian mengenai penataan budaya organisasi yang berkaitan dengan strategi bersaing, organisasi (struktur dan sistem), sumber daya manusia (yang terdiri dari attitude dan skill), operasi (proses kerja) menjadi penting untuk dilakukan.

Fokus penelitian ini adalah budaya organisasi perusahaan asuransi jiwa di Indonesia yang dalam hal ini dibatasi dengan studi kasus pada PT. JIWasRAYA dan Prudential Indonesia. Sub fokus penelitian terdiri dari dua bagian, yaitu : (1) budaya organisasi PT. JIWasRAYA dan Prudential Indonesia dilihat dari perspektif “model diagnosis organisasi Michael Beer” yakni strategi bersaing, organisasi, operasi dan SDM, dan (2) kontribusi budaya organisasi terhadap *key success factor* (KSF) JIWasRAYA dan Prudential Indonesia dalam hal ini dibatasi pada aspek kinerja keuangan perusahaan yang pokok-pokoknya meliputi pertumbuhan aset, profitabilitas (ROA-*return on asset*, ROE-*return on equity*), biaya operasional terhadap pendapatan premi.

## KAJIAN TEORI

Kreitner dan Kinicki (2001) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat para anggota organisasi secara bersama-sama meialui

nilai-nilai, simbol-simbol, dan cita-cita yang dianut bersama. Budaya organisasi ini adalah sekaligus yang membedakannya dengan organisasi lain, budaya organisasi merupakan suatu sistem tentang maksud bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang merupakan ciri organisasi tersebut dan yang membedakannya dari organisasi lainnya. Pandangan di atas mengindikasikan bahwa budaya organisasi sering dirasakan sebagai kesan awal bagi siapa saja yang pertama sekali mengenal organisasi tersebut. Karena di dalamnya terbangun suatu sistem pengertian bersama dan dianut secara bersama oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan kesan umum yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem pengertian bersama yang dianut oleh para anggota organisasi tersebut. Kesan awal sebagai perekat sosial bagi anggota organisasi secara konkrit terlihat dari atribut, simbol-simbol dan sikap-sikap yang menjelma dalam setiap perilaku, sedangkan secara abstrak merupakan cerminan nilai dan keyakinan anggota organisasi budaya organisasi merupakan cerminan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan sikap-sikap para anggota organisasi. Oleh karena itu ditegaskan oleh Jones dan George (2000) bahwa “*organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behavior toward each other and to ward people outside the organization*”. Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan norma yang mempengaruhi cara berpikir, yang dirasakan, dan tindakan seseorang. Ivancevich dan Konopaske (2012) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu pola tentang asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang diciptakan, ditemukan atau dibentuk untuk mengatur kehidupan organisasi. Menurut Wibowo (2011) berpendapat, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Sebagai sesuatu “yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang”, maka budaya organisasi telah menjadi sesuatu yang tidak boleh tidak harus ada, dipahami para anggota organisasi, dan diimplementasikan di dalam kehidupan sehari - hari. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1998), *Organizational Culture is the result of implemented decisions and events that have shaped the organization’s way thinking and operating. Every new strategic decision is an attempt to influence culture or the organization’s way of performing to achieve the desired results.* Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu keputusan yang diterapkan dan kegiatan yang membentuk pola pikir dan operasional suatu organisasi. Setiap keputusan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi organisasi atau upaya mempengaruhi pola kinerja untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Ivancevich dan Konopaske (2012) dalam menciptakan budaya organisasi adalah HOME yang merupakan singkatan dan, H (*History*), O (*Onewness*), M (*Membership*) dan E (*Exchange*), H (*History*), pentingnya menumbuhkan atau mengingatkan sense of history pada para karyawan yang dapat membuat mereka ingat akan peran penemu (*founder*) dari perusahaan yang sekaligus pemberi corak warna dari Budaya Organisasi. O (*Onewness*), pentingnya menumbuhkan rasa persatuan dan keutuhan antar sesama anggota organisasi sehingga para anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang budaya organisasi dan tujuan organisasi. M (*Membership*), pentingnya menumbuhkan rasa kebersamaan pada setiap anggota organisasi yang pada dasarnya mereka adalah anggota (*member*) dari organisasi perusahaan. E (*Exchange*), pentingnya menumbuhkan semangat untuk bertukar pikiran dan pendapat antara sesama anggota perusahaan sehingga akan dapat dicapai penyelesaian terbaik dari setiap persoalan.

Berdasarkan pandangan di atas dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma-norma, asumsi dan keyakinan yang dianut

bersama oleh anggota organisasi. Secara umum sumber pembentukan budaya organisasi dibedakan menjadi dua yaitu, (1) budaya terbentuk oleh kebiasaan bersama anggota organisasi, dan (2) budaya yang diciptakan oleh pendiri atau manajemen puncak organisasi.

Pembentukan budaya tercipta atas kebiasaan nilai, norma, asumsi, keyakinan dan system yang dianut bersama oleh pihak anggota organisasi. Kebiasaan tersebut biasanya berada pada posisi yang sangat dalam dan mengakar bahkan kurang terlihat di permukaan karena terkait dengan hal yang sangat mendasar yang dianut bersama anggota organisasi. Kebiasaan nilai, norma, asumsi, keyakinan tersebut cenderung bertahan dari waktu ke waktu bahkan meskipun anggotanya sudah berubah/berganti, tata nilai, norma dan kebiasaan-tetap bertahan. Nilai dan norma tersebut merupakan budaya tingkat pertama dan diwariskan oleh anggota organisasi kepada anggota lainnya yang lebih muda. Konsekuensinya adalah tidak gampang merubah budaya organisasi pada tingkat ini karena diyakini “keberadaannya” dan “dinilai baik” serta diwariskan secara turun temurun pada anggota organisasi.

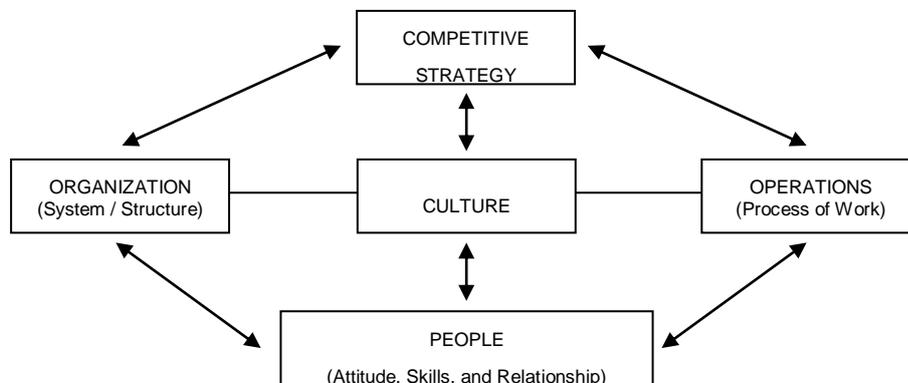
Untuk mengukur tinggi rendahnya atau kuat tidaknya suatu budaya organisasi menurut Luthans dapat diketahui dari karakteristiknya, yaitu: *Organizational culture has a number of important characteristics, (1) observed behavioral regularities: to use common language, terminology, and ritual; (2) norm, as a standard of behavior exist: guidelines; (3) dominant values: high product quality, low absenteeism, and high efficiency; (4) philosophy: there are policies; (5) rules: strict guidelines; (6) organization climate: and overall “feeling” that is conveyed by the physical layout, the way participations interact.* Banyak penelitian yang melihat atau meninjau faktor – faktor yang menjadi determinan budaya organisasi, diantaranya Chatterjee (2009) mengutip pendapat Michael Beer yang menyatakan bahwa terdapat (empat) elemen dasar yang mempengaruhi budaya organisasi yakni : 1) Sumber Daya Manusia meliputi kompetensi, hubungan (*relationship*), *skill* dan *attitude*, 2) Praktek Kerja (*Proses*) mekanisme, sikap dan interaksi yang terjadi di dalam proses kerja organisasi baik pada level kelompok maupun level perusahaan, 3) Organisasi, sistem formal dan mekanisme di dalam organisasi yang disusun untuk mengarahkan tata kerja yang diformalkan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi yakni uraian pekerjaan, system evaluasi pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan, sistem seleksi, system pengawasan dan sistem pengupahan, 4) Lingkungan Eksternal dan Internal Kondisi eksternal yang harus dihadapi oleh organisasi termasuk pasar, pelanggan, teknologi, pemegang saham, regulasi pemerintah, budaya dan nilai-nilai sosial tempat perusahaan beroperasi. Kondisi internal yang harus diberdayakan termasuk SDM dan aset. Sehingga menurut Berger dan Sikora (1994) menempatkan budaya organisasi pada posisi sentral di antara variabel-variabel organisasi lainnya sehingga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan dasar atau fondasi terbawah dari bangunan “mental” organisasi, sebagaimana struktur organisasi merupakan dasar dari bangunan “fisik” organisasi.

## METODE

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Sedangkan desain penelitian adalah eksploratif dan deskriptif. Sumber data primer dan sekunder dengan metode pengumpulan data meliputi observasi/kuesioner, wawancara dan *focus group discussion* (FGD) Sumber data primer ialah hasil wawancara dengan pimpinan kedua perusahaan, sumber data sekunder meliputi

dokumen, hasil analisis industri oleh media, peraturan pemerintah, kinerja keuangan kedua perusahaan yang telah dipublikasikan. Dalam penelitian ini diajukan tujuh pertanyaan penelitian yang terdiri lima pertanyaan penelitian terkait dengan sub fokus 1 tentang budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia, dan dua pertanyaan tentang kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan. Model yang digunakan untuk membantu dalam menganalisis hasil temuan penelitian adalah model diagnosis organisasi Michael Beer yang memperlihatkan saling keterkaitan antar komponen yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu strategi bersaing, organisasi yang terdiri struktur dan sistem, SDM dan operasi yang merupakan proses kerja.

Teknik analisis data yang digunakan ialah *successive approximation* yakni teknik yang dilakukan secara berulang-ulang dengan mengacu dan mengaitkan antara data-data dan teori yang ada untuk mendapatkan hasil analisis akhir berdasarkan teori dan kenyataan yang ada, dicari keterkaitannya dan diinterpretasikan dan dibuat kesimpulannya.

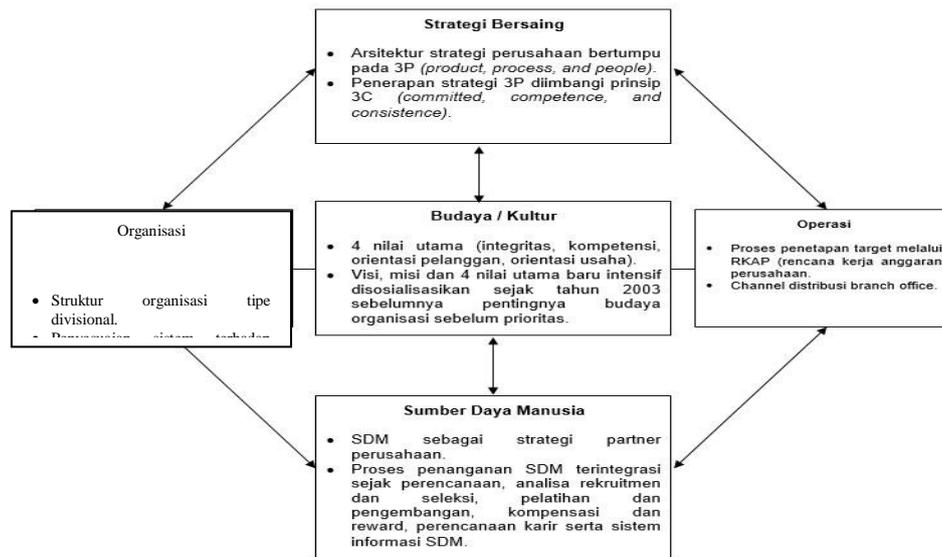


**Gambar 1.** Model Diagnosis Organisasi Michael Beer

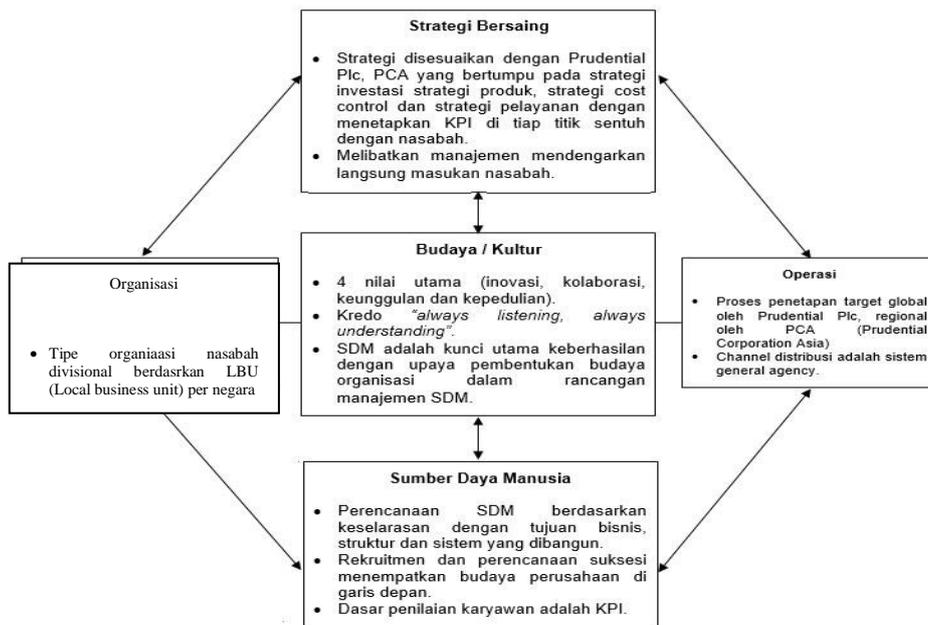
Sumber (Berger dan Sikora, 1994)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memberikan pandangan yang lebih jelas tentang temuan penelitian yang dilakukan, di bawah ini disampaikan terlebih dahulu “gambar” budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia berdasarkan perspektif model Michael Beer, yang dapat dilihat dalam Gambar 2 dan 3.



**Gambar 2.** Budaya Organisasi JIWasraya dalam Perspektif Model Diagnosis Michael Beer



**Gambar 3.** Budaya Organisasi Prudential Indonesia dalam Perspektif Model Diagnosis Michael Beer

Berdasarkan pemetaan budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia dalam perspektif model Michael Beer, selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap temuan-temuan penelitian yang juga dikelompokkan dalam 2 (dua) subfokus, yaitu : (1) subfokus 1, budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia dan (2) subfokus 2, kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan.

Berdasarkan "pemetaan" budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia dalam perspektif model diagnosis Michael Beer tersebut di atas, di bawah ini dilakukan pembahasan terhadap temuan-temuan penelitian yang juga dikelompokkan dalam 2 (dua) subfokus, yaitu: (1) subfokus 1, yakni penataan komponen-komponen budaya organisasi dalam perspektif model diagnosis Michael Beer, dan (2) subfokus 2,

kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan.

Pembahasan terhadap temuan-temuan penelitian terkait dengan subfokus 1 dan subfokus 2, dikelompokkan ke dalam beberapa proposisi.

**Budaya Organisasi menjadi Titik Sentral atau Dasar bagi Penataan Komponen Strategi, Organisasi, SDM dan Operasi.** Pembahasan temuan penelitian terkait dengan subfokus 1 ini, menghasilkan 5 (lima) proposisi dalam perspektif model diagnosis budaya organisasi Michael Beer dikaitkan dengan strategi, organisasi, SDM dan operasi.

Di samping itu, untuk setiap proposisi, pembahasan terhadap komponen strategi, organisasi, SDM dan operasi yang dilakukan, disertai pula bahasan tentang implikasi budaya organisasi untuk setiap komponen tersebut.

### Proposisi Pertama

**Strategi yang tepat dan sejalan dengan sistem dan orientasi bisnis menentukan kesuksesan perusahaan.**

**Komponen Strategi Bersaing.** Strategi bisnis JIWASRAYA fokus pada produk (*product*), proses (*process*) dan daya manusia (*people*). JIWASRAYA menamakan *grand design strategy* mereka dengan arsitektur strategi perusahaan yang bertumpu pada produk, proses dan sumber daya manusia.

Dalam hal produk, JIWASRAYA masih menitik beratkan pada produk-produk asuransi jiwa tradisional, untuk produk asuransi berbasis investasi (*unit link* dan *saving plan*), perusahaan baru mulai merintisnya beberapa tahun belakangan ini.

Dari sisi proses, JIWASRAYA mengandalkan proses yang cepat dan akurat pada saat penutupan kontrak asuransi dan pembayaran manfaat asuransi dengan dukungan teknologi informasi. Strategi *people* (SDM) diarahkan pada SDM yang kompeten, mempunyai keahlian dan integritas melalui program pengembangan sumber daya manusia yang diaplikasikan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Strategi bisnis Prudential Indonesia mengikuti strategi global Prudential Plc yang diturunkan kepada strategi regional Prudential Corporation Asia (PCA) yang menitik beratkan pada strategi investasi. Strategi bersaing bisnis Prudential Indonesia yang menitik beratkan strategi investasi ditopang oleh strategi kinerja produk dan jasa kepada konsumen.

Strategi *cost control* diterapkan Prudential Indonesia, di mana sistem pembukuan terpusat di Prudential Plc. Strategi penunjang lainnya ialah strategi pelayanan kepada nasabah dengan menetapkan dan memiliki KPI (*key performance indicator*) di setiap titik sentuh dengan nasabah.

**Implikasi Terhadap Budaya.** Strategi bisnis JIWASRAYA secara keseluruhan menjadi lebih inovatif dan ekspansif. Hubungan dengan nasabah dan *stake holders* menjadi lebih komunikatif mendukung nilai-nilai integritas, kompetensi, orientasi pelanggan dan orientasi bisnis. Perbaikan-perbaikan komponen strategi JIWASRAYA di mana strategi 3P diimbangi oleh prinsip 3C diarahkan untuk memberikan layanan terbaik kepada nasabah.

Sedangkan strategi bisnis Prudential Indonesia yang fokus pada investasi, kinerja produk dan strategi *cost control* serta strategi layanan nasabah diarahkan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah melampaui harapannya (*beyond*

*expectation*) dengan target hasil yang lebih agresif mendukung nilai-nilai inti perusahaan: inovasi, kolaborasi, keunggulan dan kepedulian.

Keberhasilan implementasi berbagai strategi JIWasRAYA yang dilandasi oleh budaya perusahaan dengan visi: menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan. Disamping itu misi bagi pelanggan, pemegang saham, karyawan, agen, masyarakat aliansi, distribusi, pemasok dan misi bagi regulator, yang ditanamkan dan disosialisasikan kepada seluruh jajaran sejak tahun 2003 telah mampu mendukung target-target kuantitatif keuangan perusahaan.

Budaya Prudential Indonesia berlandaskan target visi: menjadi perusahaan jasa keuangan ritel terbaik di Indonesia, melampaui pengharapan para nasabah, tenaga pemasaran, staf dan pemegang saham dengan memberikan pelayanan sempurna, produk berkualitas, tenaga pemasaran profesional yang berkomitmen tinggi serta menghasilkan pendapatan investasi yang menguntungkan. Visi tersebut tercermin dalam penataan komponen strategi bersaing perusahaan.

Michael Beer menyatakan bahwa strategi bersaing adalah semua tindakan yang telah dirancang dengan melalui identifikasi yang merupakan tugas-tugas (*key strategic tasks*) yang harus dikerjakan manajemen dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dan respon dari perubahan lingkungan eksternal (konsumen, kompetitor). Strategi adalah suatu cara perusahaan untuk memperbaiki posisi atau biaya distribusi sehingga memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen, pencapaian target penjualan dan keunggulan pelayanan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Gupta (2011) mengenai studi perbandingan strategi organisasi dan budaya organisasi lintas industri dapat menyimpulkan bahwa : 1) penegasan kembali mengenai teori bahwa budaya organisasi perlu disejajarkan (*alignment*) dengan tujuan strategis, 2) Organisasi dalam mencari dan menerapkan strategis tertentu perlu mempertimbangkan apakah sesuai dengan budaya mereka dan akan mengembangkan pada strategis yang diinginkan, 3) Sebagai strategi dari organisasi berkembang, manajer perlu membuat atau memodifikasi sistem dan struktur untuk menginstal dan memperkuat jenis budaya yang dibutuhkan untuk secara efektif melaksanakan strategi yang dipilih.

Hal ini sejalan dengan langkah-langkah yang telah dilakukan oleh JIWasRAYA dan Prudential Indonesia terkait strategi yang tergambar dalam proposisi pertama, yaitu “strategi yang tepat dan sejalan dengan sistem dan orientasi bisnis menentukan kesuksesan perusahaan” sebagaimana juga pendapat David dan Stanley (2013).

## **Proposisi Kedua**

### **Perencanaan SDM yang terintegrasi dengan *corporate plan* meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM.**

**Komponen Sumber Daya Manusia.** Perencanaan SDM di JIWasRAYA telah diselaraskan dengan *corporate plan* dan RKAP (rencana kerja anggaran perusahaan) tahunan. Perusahaan telah menetapkan perspektif baru yang lebih komprehensif dalam penanganannya. Melalui perspektif ini perusahaan menempatkan diri sebagai *strategic partner* bagi karyawan dengan harapan karyawan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab selalu berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi setiap karyawan untuk bekerjasama mengembangkan potensi dirinya secara optimal.

Rekrutmen karyawan dilakukan untuk memperoleh karyawan yang kompeten

melalui kebijakan : staf administrasi diperoleh dari *fresh graduate*; karyawan kontrak dilakukan untuk mengisi kebutuhan formasi karyawan tertentu dengan keahlian khusus untuk jangka pendek; *out sourcing* untuk mengisi karyawan penunjang (*non core business*); permagangan belajar dan bekerja; dan rekrutmen kebutuhan khusus untuk mengisi karyawan di bidang teknis yang memerlukan keahlian khusus.

Pengembangan SDM JIWARAYA dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan mengembangkan program-program pelatihan *link and match* dengan perkembangan bisnisnya. Perusahaan juga sedang mempersiapkan *human resources mapping* untuk dapat membantu memetakan kebutuhan SDM perusahaan di masa yang akan datang.

Perencanaan SDM Prudential Indonesia adalah berdasarkan keselarasan dengan tujuan bisnisnya, dengan tujuan untuk memaksimalkan produktivitas dengan mengoptimalkan efektivitas karyawan. Strategi rekrutmen dan perencanaan suksesi pada Prudential Indonesia menempatkan budaya perusahaan di garis depan. Program pengembangan karyawan Prudential Indonesia merupakan salah satu alat terpenting dalam pembinaan budaya perusahaan yang dirancang berdasarkan nilai-nilai perusahaan.

Setiap karyawan baru diwajibkan mengikuti masa orientasi di mana program orientasi ini diisi informasi-informasi penting tentang nilai-nilai utama, credo, dasar-dasar operasional bisnis, jenis dan ragam produk perusahaan. Program orientasi ini dilaksanakan oleh *chief executive officer* (CEO). Perusahaan juga memiliki berbagai pelatihan bagi karyawan baru dan karyawan senior yang menggabungkan peningkatan keterampilan dengan dasar budaya perusahaan. Perencanaan Sumberdaya Manusia yang dilakukan JIWARAYA dan PT. Prudential Indonesia selaras dengan penelitian yang dilakukan Soneal *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi didalam organisasi ekonomi adalah entitas yang tidak dapat ditolak atau diabaikan. Adanya perluasan sistem manajerial memasukan faktor interen faktor pemasaran, mensimulasi minat yang merangsang loyalitas karyawan kepada perusahaan dan aplikasinya ditingkat kelompok serta prinsip kerja pemberian manfaat usia kerja karyawan, pemberian kondisi kerja yang baik, pemeliharaan kesehatan dan pemberian manfaat asuransi mempunyai korelasi yang kuat antara pengembangan karir dan evaluasi perusahaan, respek dan kepedulian untuk meningkatkan inovasi untuk hasil keuangan (*Profitabilitas*) yang lebih baik dan nama baik (*good image*) di pasar.

**Implikasi Terhadap Budaya.** Perencanaan SDM JIWARAYA yang diselaraskan dengan *corporate plan* dan RKAP, recruitment pegawai yang lebih periodik dan sistematis, seleksi dan penempatan yang lebih professional, mendukung nilai-nilai "*competence*" dan "*integrity*". Demikian pula pelatihan dan pengembangan menjadi lebih memadai, lebih sesuai dan seimbang dan lebih sinkron antara industri, perusahaan dan individu dalam hal biaya, program dan kebutuhan. Jenjang karir yang jelas, transparan dan kompensasi serta penerapan sanksi mengacu kepada industri/pasar dan peraturan perundangan yang ada dan dilaksanakan secara konsisten. Hal-hal tersebut mendukung nilai-nilai integritas dan kompetensi yang berorientasi pada pelanggan dan berorientasi pada bisnis.

Untuk Prudential Indonesia, perencanaan SDM berdasarkan keselarasan dengan tujuan bisnis dan tujuan memaksimalkan produktivitas dan mengoptimalkan efektivitas karyawan serta rekrutmen sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Seleksi yang mengedepankan kompetensi, pelatihan dan pengembangan dirancang untuk

mendapatkan SDM yang *high potensial*, mengidentifikasi dan mengelola bakat secara teratur melalui evaluasi berdasarkan KPI dan kemajuan karir berdasarkan manfaat. Semua karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi, mendukung nilai-nilai pilar misi perusahaan, yakni semangat untuk selalu menjadi yang terbaik dan bekerja sebagai satu keluarga.

Lebih lanjut sistem pengupahan yang berdasarkan pencapaian target KPI (*key performance index*) dan kompetitif terhadap kompensasi pada industri. Penghargaan kepada karyawan yang memungkinkan memiliki saham dalam keberhasilan perusahaan telah menumbuhkan nilai-nilai bekerja sebagai suatu keluarga dan integritas dan keuntungan yang merata bagi semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

Berdasarkan uraian tentang penataan yang dilakukan oleh JIWASRAYA dan Prudential Indonesia terkait komponen SDM, maka proposisi kedua bahwa “perencanaan SDM yang terintegrasi dengan *corporate plan* meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM” yang dikemukakan di atas, adalah selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Noe (2008), Ivancevich dan Konopaske (2012), dan Armstrong (2009).

### **Proposisi Ketiga**

**Struktur organisasi dan sistem yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal akan menunjang pengembangan bisnis.**

**Komponen Organisasi.** Struktur organisasi JIWASRAYA

A adalah struktur divisional yang disusun atas divisi-divisi dan wilayah (regional) dengan sistem pendelegasian wewenang terdesentralisasi. Penyesuaian sistem terhadap fokus bisnis dilakukan untuk peningkatan dan penguatan sistem *good corporate governance* dan *risk management*. Pendelegasian wewenang secara tegas diatur dalam *job description* dan *standard operating procedure* (SOP) sebagai petunjuk teknis operasional.

*Standard operating procedure* (SOP) adalah formalisasi pekerjaan sebagai turunan dari kebijakan operasional dan dijabarkan secara detail dalam bentuk petunjuk teknis operasional. Pembagian beban kerja berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja masing-masing unit kerja dengan memperhatikan daftar uraian pekerjaan dan bisnis proses dari masing-masing jabatan.

Tipe struktur organisasi Prudential Indonesia dibentuk berdasarkan divisional yang menerima banyak pendelegasian wewenang dan otoritas sesuai *market based* (basis usahanya) per negara atau unit bisnis local (*local business unit* - LBU).

Pendelegasian wewenang pada perusahaan Prudential Indonesia memiliki 3 (tiga) cara yakni berdasarkan pangkat dan kinerja sesuai struktur organisasi, berdasarkan fungsi tetapi tidak harus sesuai struktur dan berdasarkan merit dan kinerja untuk mendorong pemberdayaan dan kepercayaan anggota tim.

Dalam hal struktur dan tatanan kewenangan Prudential Indonesia membentuk komite-komite. Rentang kendali pengambilan keputusan ada yang dilakukan secara sentralisasi dan yang desentralisasi. Pendelegasian wewenang secara tegas diatur dalam *job description* dan SOP (*standard operating procedure*) yang dijabarkan secara detail dalam bentuk petunjuk teknis operasional dan telah lengkap sesuai standard *international best practice*. Kesimpulan yang dinyatakan David Jaffe mengenai organisasi yakni: *an Organization is a collectivity with a relatively identifiable boundry, a normative order (rules), ranks of outhority (Hierarchy), communication*

*system, and membership conditioning system (Procedures); thi collectivity exist, on a relatively continous basis in an envrionment and engaged in activities that are usualy related to set o goals; the activities have outcomes for organizational members, the organization it self and for society,* telah diacuh oleh JIWASWARAYA dan PT. Predutial dalam menentukan bentuk organisasinya yang menyesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal dalam menunjang pengembangan bisnis.

**Implikasi Terhadap Budaya.** Struktur JIWASRAYA yang mengakomodasi divisional dan wilayah (regional), pendelegasian wewenang, desentralisasi rentang kendali dan pengambilan keputusan serta implementasi SOP/petunjuk teknis operasional, memperkuat nilai-nilai dasar JIWASRAYA dan mendorong *awareness* karyawan terhadap SOP. Demikian pula sebaliknya ketaatan terhadap SOP yang memperkuat nilai-nilai dasar perusahaan mendukung nilai-nilai “*customer oriented*” dan “*business oriented*”.

Komponen struktur dan sistem yang dilaksanakan Prudential Indonesia berdasarkan divisional dan basis usaha pernegara (*market based*) atau *local business unit* (LBU) memberi dampak terhadap budaya organisasi Prudential Indonesia yaitu terdapat desentralisasi atas pendelegasian wewenang dan pengambilan keputusan serta SOP yang lebih fleksibel terhadap perkembangan bisnis mendukung nilai-nilai “berinovasi dan menciptakan peluang serta nilai-nilai memberikan yang terbaik”.

Proposisi ketiga tentang “struktur organisasi dan sistem yang sesuai dengan internal dan eksternal akan menunjang pengembangan bisnis” yang disampaikan dalam penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikemukakan Robbins dan Barnwell (2011), Galbraith (2002) dan David dan Stanley (2013). Apa yang dilakukan oleh JIWASRAYA dan Prudential Indonesia yakni melakukan penyesuaian antara struktur organisasi dan sistem untuk menunjang proses bisnis, tidak terlepas dari upaya merespon perusahaan lingkungan bisnis, tehnologi dan penataan sumber daya manusia (SDM) yang telah dilakukan selaras dengan apa yang dikemukakan Jones (2010) tentang desain organisasi.

### Proposisi Keempat

**Proses kerja yang berorientasi pada kepuasan konsumen dan hasil, diperlukan untuk menunjang pengembangan bisnis perusahaan.**

**Komponen Operasi.** Proses kerja dan prosedur operasional JIWASRAYA diawali dan ditetapkan melalui mekanisme RKAP (rencana kerja anggaran perusahaan) yang kalender operasionalnya adalah satu tahun. Penentuan target dilakukan oleh pemegang saham dalam hal ini Kementerian Badan Usaha Milik Negara berdasarkan unsur realisasi biaya dan realisasi target tahun sebelumnya serta rata-rata kenaikan pendapatan premi industri.

Operasional pencapaian target-target perusahaan di-*share* (disebar) kepada kantor operasional *regional office* berdasarkan kemampuan aparat pemasar dan potensi daerah masing-masing kantor *regional office*.

Formalisasi prosedur pekerjaan atau *standard operational procedure* (SOP) dibakukan dalam sebuah sistem *check and balanced* dari fungsi-fungsi terkait dalam sebuah sistem *human capital information management system* (HCIMS). Sedangkan pada perusahaan Prudential Indonesia mempunyai *standard operational procedure* atau formalisasi pekerjaan yang dibakukan dalam *protocol 3A5 SOP* yang diciptakan

melalui sistem *check and balances* dari semua fungsi terkait dan disetujui oleh masing-masing kepala departemen, diulas, diajukan dan diaudit secara berkala oleh divisi *legal & compliance*/departemen audit internal.

Target pendapatan Prudential Indonesia dibahas di kantor pusat Prudential Plc dan di *break down* (diturunkan) kepada Prudential Corporation Asia (PCA). Strategi usaha dan rencana bisnis serta anggaran perusahaan disetujui oleh *local senior leadership team* dan *regional team*. Setiap peluncuran produk perusahaan yang telah lulus uji coba (*product test*), finalisasi dan persetujuannya dari Prudential Corporation Asia (PCA)/Prudential Regional. Apa yang dilakukan kedua perusahaan sehingga disimpulkan proposisi keempat adalah system dengan hasil penelitian Hatch (1997) yang menyimpulkan bahwa : *organization implies control social organization Si an order arrangement of individual human interaction. Control processes help circumscribe idisim cratic behaviours and keep them conformant to the rational plan of the organization.*

**Implikasi Terhadap Budaya.** *Core process* yang dinyatakan dalam *grand strategy* JIWASRAYA yakni 3P (*product, process and people*) yang ditingkatkan dalam proses kerja operasional sehari-hari perusahaan mendukung nilai-nilai “orientasi pelanggan dan orientasi bisnis”. Pengembangan produk yang terencana dan manajemen operasi yang lebih terintegrasi untuk mendukung peningkatan kualitas layanan dan *corporate image* mendukung nilai-nilai “kompetensi” dan “integritas”.

Pada Prudential Indonesia pengembangan produk yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis dan keinginan nasabah melalui *voice of customer* mendukung nilai “memberikan yang terbaik”. Peningkatan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan yang ada mengacu kepada *international best practice*, dukungan proses kerja dan teknologi informasi serta sentralisasi administrasi manajemen keuangan dalam rangka mendukung ekspansi bisnis untuk memenuhi tuntutan seluruh *stake holders*, semuanya mendukung nilai-nilai “berinovasi dan menciptakan peluang” dan nilai-nilai “memberikan yang terbaik”.

Budaya/nilai-nilai dasar perusahaan pada prinsipnya memberikan landasan yang kuat bagi keberhasilan implementasi berbagai inisiatif strategis dan menjadi jiwa dari seluruh jajaran JIWASRAYA dan Prudential Indonesia sehingga proses interaksi, kerjasama dan sinergi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Di dalam aktivitas karyawan, baik dalam pengembangan produk, kebijakan pelayanan nasabah, sistem *support activities*, sistem *financial control* dan akuntabilitas maupun sistem *budgeted and reporting* nilai-nilai dasar tersebut menjadi faktor pendorong yang positif sehingga setiap aktivitas dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Perbaikan dalam sistem operasional perusahaan mendorong akselerasi implementasi dan internalisasi nilai-nilai dasar perusahaan.

Dengan menganalisis penataan komponen operasi yang terdiri dari proses kerja dan mekanisme kerja, terutama yang meliputi *core process* dan *support activities* yang dilakukan JIWASRAYA dan Prudential Indonesia dalam menunjang *core business* mereka, maka proposisi keempat, yakni “proses kerja yang berorientasi pada kepuasan konsumen dan hasil, diperlukan untuk menunjang pengembangan bisnis perusahaan” adalah sejalan dengan apa yang disampaikan Gupta (2011) dan Galbraith (2002).

## Proposisi Kelima

### **Budaya organisasi yang diimplementasikan dalam pola tindak berperan strategis meningkatkan kinerja perusahaan.**

**Komponen Budaya Organisasi.** Perusahaan JIWASRAYA menetapkan 4 (empat) *shared values* yakni integritas, kompetensi, orientasi pelanggan dan orientasi bisnis untuk menunjang target visinya yakni “menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan”. Nilai-nilai utama JIWASRAYA cukup mudah untuk diingat yakni kompetensi, integritas, orientasi pelanggan dan orientasi bisnis. Di mana berdasarkan dimensi budaya *hofstade*, budaya perusahaan adalah *process oriented, externally driven, strict work discipline, professional, open system* serta *employee oriented*.

Proses komunikasi dan sosialisasi budaya organisasi di perusahaan JIWASRAYA dilakukan secara berulang-ulang mulai dari top manajemen sampai *change agent* pada level paling bawah dengan memanfaatkan media komunikasi berupa pengarah, buku saku, majalah, poster, jingle. *Change agent* adalah manager unit di masing-masing kantor, baik di kantor pusat, kantor regional dan kantor *branch* (cabang).

Nilai-nilai budaya Prudential Indonesia adalah “berinovasi dan menciptakan peluang, menunjukkan rasa peduli dan memahami, bekerjasama dan memberikan yang terbaik”. Budaya perusahaan berdasarkan pendekatan *hofstade* adalah *result oriented, externally driven, strict work discipline, professional, close system* dan *employee oriented*.

Direksi dan seluruh pemimpin departemen di perusahaan Prudential Indonesia adalah *role of model* budaya organisasi dan berfungsi sebagai *change leader* (pemimpin perubahan). Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan sangat disadari oleh perusahaan dengan secara berkala melakukan survei maupun penelitian tentang cakupan pemahaman budaya organisasi terhadap karyawan sudah sampai sejauh mana dan seberapa luas dan seberapa mendalamnya nilai-nilai utama dipahami oleh mereka. Apa yang disimpulkan peneliti Stoica *et al.*, (2004) mengenai kategori budaya organisasi yakni fakta pentingnya atau arti penting dari budaya organisasi terhadap tanda-tanda reaksi pasar dapat terdeteksi disaat dilakukan analisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja (*performance*) hubungan antara budaya organisasi dan adaptasi ada keterkaitannya dengan apa yang dilakukan JIWASRAYA dan PT. Prudential dalam proposisi keenam. Yakni adaptasi budaya organisasi dengan tipe budaya organisasi yang dianut yakni melakukan perubahan menyesuaikan dengan nilai-nilai utama yang diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari.

**Implikasi Terhadap Budaya.** Pergantian logo, visi dan misi perusahaan serta penetapan nilai-nilai utama (inti) JIWASRAYA dilakukan tahun 2003. Pergantian logo, visi dan misi ini disosialisasikan secara intensif dan sistematis kepada para karyawan mendukung nilai-nilai “integritas, kompetensi, orientasi pelanggan dan orientasi bisnis” meskipun masih diperlukan upaya-upaya transformasi lanjutan untuk memperkuat pondasi budaya tersebut dalam bentuk *behavior, symbol* dan *system* untuk meningkatkan konsistensi pelaksanaan budaya dimaksud.

Sementara itu budaya organisasi Prudential Indonesia yang didasarkan budaya organisasi Prudential secara global (dunia) dengan credo “*always listening, always understanding*” dan nilai-nilai utama yang dikembangkan oleh Prudential Corporation

Asia (PCA) sebagai panduan kepada setiap orang di perusahaan dalam bekerja yakni “berinovasi dan menciptakan peluang, menunjukkan rasa peduli dan memahami, bekerjasama dan memberikan yang terbaik”.

Budaya perusahaan Prudential Indonesia yang diinternalisasikan secara sistematis dan intensif kepada karyawan / staf telah mewarnai dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran Prudential Indonesia. Bagi Prudential Indonesia budaya organisasi adalah merupakan *key success factor* bagi perusahaan dan dilaksanakan secara konsisten guna menjamin sustainability budaya perusahaan tersebut.

Nilai-nilai dasar JIWASRAYA dan Prudential Indonesia yang menjadi warna budaya organisasi kedua perusahaan tersebut, yang disosialisasikan dan diimplementasikan dengan baik dan sistematis, pada gilirannya sangat membantu perusahaan menjalankan operasinya dan mencapai tujuannya masing-masing. Hal ini menunjang proposisi kelima yang dikemukakan di atas, yakni “budaya organisasi yang diimplementasikan dalam pola tindak berperan strategis meningkatkan kinerja perusahaan” selaras dengan apa yang disampaikan Schein (1990), Dauber *et al.*, (2012), Rose *et al.*, (2008).

**Budaya Organisasi Menentukan Kinerja Perusahaan.** Untuk pembahasan temuan hasil penelitian yang terkait dengan subfokus 2, yakni “kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan”, diajukan satu proposisi yang jika diurutkan dengan 5 (lima) proposisi sebelumnya, menjadi proposisi keenam yang uraiannya mencakup indikator keuangan masing-masing perusahaan.

### **Proposisi Keenam**

**Sosialisasi dan penerapan budaya organisasi yang konsisten memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan.** Perubahan budaya organisasi pada perusahaan JIWASRAYA dan transformasi budaya organisasi Prudential Plc kepada Prudential Indonesia sebagaimana temuan penelitian dan proposisi-proposisi terkait dengan subfokus 1 di atas, menunjukkan bahwa perbaikan budaya organisasi memiliki kontribusi positif terhadap kinerja keuangan JIWASRAYA dan Prudential Indonesia.

Dari perkembangan kinerja JIWASRAYA pengaruh krisis keuangan di Indonesia pada tahun 1998 sangat mempengaruhi perkembangan kinerja keuangan perusahaan yang harus menyelesaikan beban keuangan sebesar Rp. 6,7 triliun dengan cara mengangsur (amortisasi) sehingga laju perkembangan kinerja keuangan JIWASRAYA tidak terlalu signifikan dibandingkan dengan rata-rata industri.

Sementara transformasi budaya organisasi yang dilakukan Prudential Indonesia yang berasal dari budaya organisasi Prudential Global yang disosialisasikan secara intensif dan diterapkan dalam operasional sehari-hari memperlihatkan kinerja keuangan yang perkembangannya cukup signifikan.

Terkait dengan indikator keuangan yang menyangkut jumlah/rupee aset, kewajiban dan modal sendiri beserta rasio-rasio JIWASRAYA dan Prudential Indonesia dibandingkan dengan industri dapat dikemukakan bahwa terjadi pertumbuhan aset dan modal sendiri Prudential Indonesia yang cukup signifikan dari tahun ke tahun memberi gambaran bahwa kontribusi budaya organisasi yang telah disosialisasikan dan ditanamkan kepada seluruh jajaran Prudential Indonesia telah memberi dampak yang sangat baik terhadap kinerja aset dan modal sendiri perusahaan.

Untuk indikator keuangan yang menyangkut profitabilitas yakni pendapatan, biaya-biaya dan laba (rugi) JIWASRAYA dibandingkan industri laba JIWASRAYA terhadap jumlah laba industri cukup kecil yakni satu digit. Sementara rasio laba

Prudential Indonesia terhadap laba industri setiap tahun selalu mencapai dua digit.

Keseluruhan perbaikan dalam indikator keuangan baik Prudential Indonesia maupun JIWasraya adalah sejalan dengan keberhasilan penataan yang dilakukan dalam komponen model diagnosis budaya organisasi Michael Beer yang terdiri dari strategi bersaing, SDM, organisasi dan operasi yang menghasilkan kesatuan dan keterikatan antar komponen yang bersama-sama menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Berdasarkan dari hasil pembahasan dari temuan penelitian dapat diambil beberapa simpulan terkait dengan kondisi budaya organisasi JIWasraya dan Prudential Indonesia dan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja keuangan kedua perusahaan

**Pertama**, komponen strategi bersaing memengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga penataan atau perbaikan komponen strategi bersaing akan mempengaruhi budaya organisasi, demikian pula sebaliknya penataan atau perbaikan budaya organisasi akan mempengaruhi komponen strategi bersaing.

**Kedua**, komponen organisasi memengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga penataan atau perbaikan komponen organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi, demikian pula sebaliknya penataan atau perbaikan budaya organisasi akan mempengaruhi komponen organisasi.

**Ketiga**, komponen sumber daya manusia (SDM) memengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga penataan atau perbaikan komponen SDM akan mempengaruhi budaya organisasi, demikian pula sebaliknya penataan atau perbaikan budaya organisasi akan mempengaruhi komponen SDM.

**Keempat**, komponen operasi yang terdiri dari proses kerja memengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga perbaikan atau penataan komponen operasi akan mempengaruhi budaya organisasi, demikian pula sebaliknya penataan atau perbaikan budaya organisasi akan mempengaruhi komponen operasi.

**Kelima**, perbaikan budaya organisasi dan sosialisasi yang berkelanjutan memengaruhi kenaikan pertumbuhan aset perusahaan.

**Keenam**, perbaikan budaya organisasi dan sosialisasi yang berkelanjutan memengaruhi meningkatnya profitabilitas (ROA, ROE).

**Ketujuh**, perbaikan budaya organisasi dan sosialisasi yang berkelanjutan memengaruhi meningkatnya pendapatan premi melampaui kenaikan biaya operasional.

**Saran.** Adapun saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Pertama**, perusahaan sebaiknya memperhatikan budaya organisasi dalam transformasi bisnisnya, sehingga perusahaan tidak mengalami “kemunduran” atau permasalahan seperti yang pernah dialami perusahaan JIWasraya.

**Kedua**, rumusan nilai-nilai dasar budaya organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk yang sederhana, sehingga mudah diingat, dipahami dan diimplementasikan.

**Ketiga**, pengembangan dan penguatan sistem IT (*information technology*) perlu mendapat perhatian yang serius, mengingat sistem IT yang dibangun oleh Prudential Indonesia telah dapat meng-*adopt* (melayani) apa yang diperjanjikan dalam polis, sementara IT yang dimiliki oleh JIWasraya belum sedemikian baik.

**Keempat**, *breadth strategy* yakni strategi penentuan wilayah pasar perlu mendapatkan perhatian yang serius, Prudential Indonesia hanya memilih daerah kantor pemasaran di

beberapa kota besar di pulau Jawa, Sumatera dan Bali sementara JIWASRAYA memiliki jaringan kantor pemasaran sampai daerah pemerintahan tingkat II di seluruh Indonesia, namun kinerja keuangannya jauh di bawah rata-rata industri.

## DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. Kogan Page, 2009.
- Balzac, Stephen R., *The McGraw-Hill, 36 Hours Course Organization Development*. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Berger, L.A. and Sikora, M.J., *The Change Management Handbook*. Chicago: Irwin, 1994.
- Chatterjee, Nandita, *A Study of Organizational Culture and Its Effect on Employee Retention*. ASBM Journal of Management, vol. 2, 2009.
- David L., Goetsch and Stanley, Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education, 2013.
- Dauber, Daniel., Fink, Gerhard. and Yolles Maurice, *A Configuration Model of Organizational Culture*. International Journal, Sage Open, 2012.
- David L., Goetsch and Stanley, Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education, 2013.
- Galbraith, Jay R., *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass, 2002.
- Gupta, Bindu, *A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry*. Bench Marking: An International Journal, vol. 18. no. 4, 2011
- Hatch M.J., *Organization Theory and Theorizing: Modern Symbolic-Interpretive and Post Modern Respective*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall. Inc, 1998.
- Ivancevich, John M. and Konopaske, Robert, *Human Resources Management*. New York : McGraw-Hill, Education (Asia), International Edition, 2012.
- Jones, Gareth R., *Organizational Theory, Design and Change*. Sixth Edition, New Jersey: Parson, 2010.
- Jones, Gareth R and Jennifer M. George, *Contemporary Management*. Third Edition, New York : McGraw-Hill: Irwin, 2000.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Highest Education, 2001.
- Lutans and Doh, Jonathan P., *International Management: Strategy and Behavior*. McGraw-Hill, Irwin, International Edition, 2009.
- Noe, Raymond A., *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris Loyd C., *Leadership Style Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K Companies*. The International Journal of HRM, 2011.
- Rose, Raduan che. Kumar, Narush. And Abdullah, Haslinda., *Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations*. Contemporary Management Research, vol. 4, no. 1, 2008.
- Robbins, SP & Barnwell N 2011, *Organisation theory: Concepts and cases*, 5 th edn, Prentice Hall, Sydney.

- Schein, Edgar H., *Organizational Culture*. American Psychologist, San Fransisco: Jossey-Bass, 1990.
- Soneal, Eugnemieae Campeanu., Anca Borza., Adrian Sonea., Catalina Silvia Mitra. *Organizational Culture In A Transitional Economy : A Comparative Study In Romania*. Employee Relation Vol 32 No 3, 2010.
- Stoica, Michael and Wen, Liao Jian, Welsch, Harold, Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 9, no. 3, 2004.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.