

BUDAYA DAN MANAJEMEN KINERJA

Diksi Metris¹, Fadhilah Izhari²

¹ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta

² Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta

¹diksi.metris@gmail.com; ²fadhilahizhari@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perkembangan kendaraan bermotor sebagai sarana transportasi di Indonesia saat ini menunjukkan pertumbuhan yang cukup pesat karena hampir setiap kebutuhan orang tidak terlepas dari sarana transportasi sebagai moda dalam kegiatan sehari-hari. Hal ini menciptakan peluang bisnis yang besar bagi dunia asuransi kerugian, khususnya asuransi kendaraan bermotor. Hal ini terkait dengan semakin tingginya risiko yang akan dihadapi oleh para pemilik kendaraan bermotor. Disisi lain pesatnya perkembangan teknologi saat ini, menuntut perusahaan untuk dapat berubah mengikuti perkembangan yang ada. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan yang ada. Hal yang harus dilakukan perusahaan untuk tetap bertahan dan berkembang adalah dengan mempelajari budaya, perubahan lingkungan strategis dan beradaptasi pada perubahan itu. Kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat, kedisiplinan, dan integritas yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan budaya organisasi yang baik dan manajemen kinerja yang baik akan dapat menciptakan sumber daya yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan budaya perusahaan dalam menunjang manajemen kinerja surveyor. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan naratif, yang memiliki karakteristik alami (natural setting) sebagai sumber data langsung, deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keberhasilan manajemen kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat. Berdasarkan analisa SWOT yang dilakukan, maka salah satu strategi yang perlu dijalankan oleh Asuransi Astra Buana adalah memanfaatkan budaya perusahaan yang baik dan kemampuan SDM yang dimiliki untuk menghasilkan layanan yang terbaik bagi pelanggan dan juga meningkatkan kinerja surveyor. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai tersebut secara positif, maka akan semakin kuat budaya perusahaan dan semakin menambah kinerja karyawan. Penerapan visi, misi, budaya perusahaan, strategi layanan, dan tata nilai perusahaan yang baik ini merupakan perwujudan dari penerapan manajemen sumber daya manusia yang telah dijalankan dengan baik di PT. Asuransi Astra Buana dan dapat menunjang manajemen kinerja Surveyor.

Kata Kunci: budaya perusahaan; manajemen kinerja; surveyor.

ABSTRACT

The development of motorized vehicles as a means of transportation in Indonesia is currently showing a fairly rapid growth because almost everyone's needs cannot be separated from the means of transportation as a mode of daily activities. This creates great business opportunities for the world of general insurance, particularly motor vehicle insurance. This is related to the higher risk faced by motor vehicle owners. On the other hand, the rapid development of technology today requires companies to be able to change according to existing developments. This change requires companies to be able to adapt to existing changes. What a company must do to stay afloat and develop is to study culture, changes in the strategic environment and adapt to these changes. The need for competent human resources who have good enthusiasm, discipline and integrity is essential to achieve the company's goals. With a good organizational culture and good performance management will be able to create quality resources. This study aims to determine the extent to which the implementation of

corporate culture in supporting the surveyors' performance management. This research method uses a qualitative method with a narrative approach, which has natural characteristics (natural setting) as a direct, descriptive data source. The results of this study indicate that the success of employee performance management is almost always associated with a strong culture. Based on the SWOT analysis carried out, one of the strategies that Astra Buana Insurance needs to implement is to take advantage of a good corporate culture and the ability of its human resources to produce the best service for customers and also to improve surveyor performance. The more members of the organization accept these values positively, the stronger the company culture will be and the more employee performance will be. The implementation of the vision, mission, corporate culture, service strategy and good corporate values is a manifestation of the implementation of human resource management that has been carried out well at PT. Asuransi Astra Buana and can support Surveyor performance management.

Key Words: *company culture; work management; surveyor*

A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan sarana transportasi di Indonesia saat ini menunjukkan peningkatan yang cukup pesat karena hampir di setiap aktifitas, manusia tidak terlepas dari sarana transportasi sebagai moda dalam kegiatan sehari-hari. *Vice President Corporate Development* PT. Pertamina Lubricants, Mohamad Zuchi menyampaikan mengutip data Badan Pusat Statistik:

“...jumlah kepemilikan kendaraan beroda empat di Indonesia tahun 2018 mencapai 24,6 juta. Masing-masing 15,8 juta untuk mobil penumpang, serta 8,8 juta untuk bus dan truk.”
(<https://m.viva.co.id/amp/otomotif/motor/1129068-jumlah-motor-di-indonesia-separuh-populasi-penduduknya>)

Hal ini menciptakan peluang bisnis yang besar bagi dunia asuransi kerugian, khususnya bagi asuransi kendaraan bermotor. Semakin banyak masyarakat yang ingin mengasuransikan kendaraannya, hal ini terkait dengan semakin tingginya risiko yang akan dihadapi oleh para pemilik kendaraan. Semakin banyak masyarakat menggunakan

kendaraan bermotor untuk berpergian baik di dalam kota, maupun keluar kota.

Disisi lain pesatnya perkembangan teknologi saat ini, menuntut perusahaan untuk dapat berubah mengikuti perkembangan yang ada. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan yang ada.

Asuransi Astra adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa asuransi kerugian, khususnya kendaraan bermotor. Dalam bisnis asuransi umum/kerugian, *surveyor* sebagai salah satu sumber daya manusia dalam perusahaan asuransi memegang peranan penting dalam proses mengambil keputusan dan menggunakan teknologi yang ada tersebut.

Untuk menghadapi perkembangan dan perubahan itu dibutuhkan suatu manajemen kinerja di bagian *surveyor*, untuk menciptakan layanan yang *simple* dan memuaskan bagi para *customer*. *Surveyor* perlu meningkatkan kompetensinya agar dapat mengetahui karakteristik dan spesifikasi kendaraan yang akan disurvei sehingga dapat melakukan analisa dengan

baik dan memberikan keputusan dengan benar sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah ditetapkan.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang cepat dan dinamis, praktik manajemen kinerja baru dilakukan penyesuaian-penyesuaian melalui perbaikan berkelanjutan yang tanpa mengenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Manajer dan supervisor bersama semua karyawan akan menggunakan praktik manajemen kinerja sebagai alat untuk memberikan kontribusi terhadap penentuan bentuk dan tujuan organisasi baru yang dinamis.

Hal ini membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat, kedisiplinan, dan integritas yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan integritas yang baik, seorang *surveyor* memiliki "*value*" di dalam perusahaan sehingga dapat diandalkan untuk bekerja sesuai yang telah ditentukan oleh perusahaan. Satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif dalam bisnis global adalah potensi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. (Emron Edison, dkk, 2017: 3). Idealnya, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi, yang merupakan sebuah sistem nilai yang terbentuk dari kesepakatan kolektif

dari semua pihak dalam perusahaan atau organisasi. Kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya.

Budaya yang kuat serta pengelolaan SDM yang baik dapat menjadi alat perusahaan untuk berkompetisi dengan pesaing. Karena dari budaya yang kuat ini akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan efektifitas organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Sedangkan bila budaya tersebut tidak kuat, maka tujuan organisasi akan berjalan ke arah yang salah. (Kotter & Heskett, dalam Darmawiyanti, 2008). Jika budaya suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif bagi organisasi tersebut, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang buruk, karena budaya perusahaan menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya. Budaya organisasi menjadi identitas sebuah organisasi yang mempengaruhi bagaimana orang-orang berbuat dalam organisasi. Sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan *naratif*, karakter alami (*natural setting*) dimana sumber data didapat secara

langsung dan deskriptif. Analisis dilakukan secara *naratif* dan makna merupakan hal yang esensial.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di bagian *surveyor* di kantor cabang Asuransi Astra Buana di wilayah Jatabek. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *naratif*, yaitu mengamati proses kerja yang dilakukan oleh seorang *surveyor* sejak awal bergabung menjadi karyawan di PT. Asuransi Astra Buana.

Berdasarkan definisi dan fungsi *surveyor*, maka seorang *surveyor* harus memiliki kemampuan teknik otomotif, kemampuan analisa, dan kemampuan komunikasi yang baik sebagai dasar pelayanan (*service*) terhadap pelanggan. Berdasarkan analisa SWOT yang dilakukan, untuk memanfaatkan potensi yang ada untuk guna meraih peluang, Asuransi Astra Buana dapat melakukan strategi sebagai berikut:

- a. Pemanfaatan budaya perusahaan yang baik dan kemampuan SDM yang dimiliki untuk menghasilkan layanan yang terbaik.
- b. Pemanfaatan pengalaman manajemen dan dukungan dari grup untuk menambah jumlah pelanggan.
- c. Pemanfaatan peraturan dan perundangan dengan integritas yang

dimiliki untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan.

Analisa SWOT

Analisa SWOT		
	STRENGTHS	WEAKNESS
IFAS EFAS	Budaya perusahaan yang baik	Kualitas pelayanan
	Pengalaman manajemen	Sistem karyawan kontrak
	Dukungan perusahaan besar	Program pendidikan dan pelatihan
	Kemampuan SDM	Rate premi tinggi
	Memiliki integritas	
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Meningkatnya industri otomotif	Pemanfaatan budaya perusahaan yang baik dan kemampuan SDM untuk menghasilkan layanan yang terbaik	Perencanaan perbaikan program pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada perbaikan kualitas layanan untuk meningkatkan kinerja <i>surveyor</i>
Perilaku bisnis	Pemanfaatan pengalaman manajemen dan dukungan dari grup untuk menambah jumlah pelanggan	Perencanaan di masa mendatang untuk mengangkat karyawan kontrak menjadi karyawan tetap secara bertahap, untuk mempertahankan budaya perusahaan yang baik
Customer	Pemanfaatan peraturan dan perundangan dengan integritas yang dimiliki untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan	
Peraturan & Perundangan		
THREATS	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Kondisi sosial, ekonomi, politik	Pertahankan jumlah pelanggan dari ancaman pesaing dan lembaga keuangan lainnya melalui optimalisasi budaya perusahaan, kemampuan SDM, dan integritas	Antisipasi kondisi sosial, ekonomi dan politik, dengan meningkatkan kemampuan SDM yang dimiliki melalui program pelatihan yang berorientasi kepada layanan pelanggan
Persaingan	Pertahankan jumlah pelanggan dengan memberi kemudahan teknologi	Antisipasi persaingan dari pesaing dengan senantiasa mempertahankan kualitas pelayanan
Perubahan teknologi	Memberikan pengetahuan kepada pihak luar mengenai asuransi dan isi dari perjanjian (polis)	Pengurangan sistem kontrak agar SDM dapat lebih loyal dalam menghadapi persaingan
Perilaku pihak eksternal		Memberikan benefit dari produk asuransi yang ditawarkan
Lembaga keuangan lainnya		

Memiliki budaya yang kuat merupakan pekerjaan besar bagi perusahaan dan menjadi keinginan bagi setiap perusahaan. Prosesnya tentu tidak mudah, apalagi dengan terciptanya budaya yang sudah mengakar di lingkungan kerjanya yang dibawa dari masing-masing anggota organisasi. Perusahaan perlu mengambil tindakan dengan menyediakan dana dan

menginvestasikan setiap individu untuk berkesempatan belajar.

Budaya yang unggul dapat diciptakan dengan membiasakan elemen-elemen pentingnya secara berkelanjutan. Proses ini tidak hanya diterapkan pada karyawan, tetapi juga pada para pemimpinnya, yang bisa dilakukan melalui pelatihan yang terencana dengan baik ataupun pembelajaran dengan berbagi pengalaman dengan perusahaan lain yang memiliki budaya yang kuat dan unggul.

Manajemen kinerja membutuhkan partisipasi baik dari atasan maupun bawahan untuk mengembangkan program kerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Dengan berpartisipasi secara efektif dalam kerangka kerja manajemen kinerja oleh berbagai pihak dalam perusahaan, maka diharapkan perusahaan berkinerja tinggi bukan sekedar impian semata.

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan dan analisa terhadap hasil wawancara dan observasi mengenai bagaimana kinerja *surveyor* di PT. Asuransi Astra Buana, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Kinerja *Surveyor*.

Pola manajemen kinerja *surveyor* sudah berjalan melalui metode PDCA. Perencanaan (*Plan*) disusun pada tengah tahun sebelumnya dalam bentuk *activity plan*, kemudian dikumpulkan dalam wadah *planning cycle*. Tindakan (*Do*) dalam bentuk komitmen (*action*) yang di *launching* di awal tahun berikutnya pada acara *surveyor gathering*. Monitor (*Check*) yang dilakukan oleh *supervisor* secara *daily* maupun mingguan terkait *loading* Bengkel, *cost claim*, panel *replace* dan panel *repair*, kemudian *Review* yang dilakukan secara mingguan (*weekly*) melalui *meeting* koordinator ataupun *quarterly* melalui *meeting all surveyor* jatabek. Hasil dari monitoring ini diterapkan (*Action*) kembali dalam pekerjaan sehari-hari sesuai target yang telah ditetapkan.

2. Budaya Perusahaan.

Budaya perusahaan (*core value*) di perusahaan ini berjalan dengan baik dan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari oleh *surveyor*. Untuk lebih mengaplikasikan budaya perusahaan ini, dibuat *tagline 7sb (7 sexy behavior)* yang terdiri dari:

- a. Tersenyum.
- b. Menyapa.
- c. Menyebut nama.

- d. Antusias.
- e. Informatif.
- f. *Helpful & Solutif*.
- g. *Personal touch*.

Sehingga diharapkan *surveyor* dapat mengaplikasikan 7sb ini dalam pekerjaannya sehari-hari agar menciptakan suasana yang ramah, akrab dan memberikan pelayanan yang berkesan. Selain itu penerapan budaya perusahaan ini juga didukung dengan sistem yang digunakan oleh *surveyor* dalam bekerja, sehingga memudahkan proses kerja *surveyor* dan menciptakan layanan yang *simple* bagi pelanggan.

3. Implementasi penerapan budaya perusahaan dalam menunjang kinerja *surveyor*.

Secara keseluruhan, kinerja *surveyor* akan di evaluasi secara *quarterly* dan pada akhir tahun. Dari hasil evaluasi ini akan terlihat *performance surveyor* dan juga sebagai pertimbangan dalam menentukan target di tahun berikutnya. Walaupun dari data yang ada kinerja *surveyor* belum sesuai target yang direncanakan, namun dari sisi layanan, *customer* Asuransi Astra Buana masih merasa puas dengan layanan yang diberikan *surveyor* Asuransi Astra Buana. Hal ini berkat implementasi budaya perusahaan yang diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari dalam

layanan kepada *customer* melalui *tagline* 7sb.

Berdasarkan analisa SWOT yang dilakukan, maka salah satu strategi yang perlu dijalankan oleh Asuransi Astra Buana adalah memanfaatkan budaya perusahaan yang baik dan kemampuan SDM yang dimiliki untuk menghasilkan layanan yang terbaik bagi pelanggan dan juga meningkatkan kinerja *surveyor*. Dengan budaya layanan yang terbaik ini dapat memberikan nilai bagi para pelanggan dan para pelanggan pun dapat berperan sebagai "agen" dalam mempromosikan layanan yang mereka alami kepada orang lain yang akan berasuransi. Sehingga Asuransi Astra Buana memiliki nilai lebih untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan untuk mendapatkan pelanggan baru.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis mengajukan beberapa saran untuk menyempurnakan keterbatasan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Pengelolaan manajemen kinerja yang baik di *surveyor* agar dapat dipertahankan dan dijalankan secara konsisten. Pemberian *training/refreshment knowledge* bagi *surveyor* adalah sesuatu yang mutlak diperlukan untuk mendapat

- tambahan pengetahuan baru disamping melakukan penyegaran terhadap pekerjaan sehari-hari yang telah dilakukannya dan juga dapat menjadi sarana diskusi untuk membahas permasalahan-permasalahan yang ada di lapangan serta solusinya.
2. Untuk mendukung manajemen kinerja yang baik, diperlukan juga adanya inovasi dalam setiap pekerjaan. Terutama ide-ide agar perusahaan dapat tetap berjalan dengan baik, dapat memberikan layanan yang lebih mudah (*simple*) dan mengesankan (*memorable*) kepada pelanggan dan karyawan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.
 3. Penggunaan peralatan kerja yang sesuai dengan kondisi dan teknologi saat ini, untuk mendukung kinerja *surveyor* dan juga dapat memberikan layanan yang mudah (*simple*) bagi pelanggan juga memberikan rasa nyaman (*peace of mind*).
 4. Budaya perusahaan perlu dikenalkan kepada seluruh karyawan secara terus menerus dan berkesinambungan, agar tetap terjaga dalam memberikan layanan yang baik kepada pelanggan. Sehingga visi perusahaan "*we bring peace of mind*" dapat tercapai.
 5. Peningkatan budaya disiplin, jujur, dan bertanggung jawab harus terus ditingkatkan sebagai bagian dari budaya perusahaan. Penandatanganan pakta integritas merupakan salah satu cara untuk menjaga komitmen kerja *surveyor*. Hal ini terkait penerapan budaya perusahaan dan juga menunjang manajemen kinerja *surveyor*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, A.A. (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- Asuransi Astra, (2016), *Junior Surveyor Hard Competency Training*, Jakarta.
- Creswell, John W, (2015), *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Emron Edison, dkk, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Mia Lasmi Wardiah, (2016), *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung
- Sugiyono, (2017), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.