

**THE RELATIONSHIP OF THE ORGANIZATION CULTURAL
PERCEPTION WITH EMPLOYEES PERFORMANCE OF PT
AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE (AIA)**

INDONESIA IN JAKARTA

**Diah Ayu Retno Savitri, Bagus Wicaksono, Arista Adi Nugroho
Sebelas Maret University of Surakarta**

ABSTRACT

In Indonesia today a lot of insurance companies both foreign insurance companies or local insurance companies. PT AIA Indonesia is one of the foreign insurance companies the biggest in Indonesia. Things to note is how the corporate culture is taken into account in working. Enterprise organizational culture is the common perception held by the members of corporate organizations. Positive perceptions of organizational culture can provide a significant influence on attitudes and performance. Successful or not efforts in achieving corporate goals or organization is also influenced by the level of employee performance.

The purpose of this study is to determine the relationship of the organization cultural perception with employees performance of PT American International Assurance (AIA) Indonesia in Jakarta. Population numbered 408 people. Sample based on characteristics that have determined that between the ages of 30 to 40 years, working time ≥ 5 years and the daily work in the office. Sampling technique with the purposive sampling. Respondents used in this study as many as 60 employees, the research data obtained using a scale of organization cultural perception 49 aitem and scale performance consisting of 51 aitem. Testing research hypotheses using analysis of product-moment correlation is analyzed using SPSS for Windows Version 16.0.

Based on the analysis results showed significant positive the relationship of the organization cultural perception with employees performance of PT American International Assurance (AIA) Indonesia, indicated by the value of the correlation coefficient r_{xy} values of 0.634 and p-values in column sig. (2-tailed) $0.000 < 0.05$ level of significant (α). Organization culture perceptions of the respondents were classified research, indicated by the empirical average of 96.17 and the hypothetical average of 122.5. Performance on the classified study's respondents, indicated by the empirical average of 118.62 and the hypothetical average of 127.5. Effective role or contribution of organization cultural perception with a performance of 40.2% is indicated by the value of the determinant coefficient (r^2) of 0.402. This means that 59.8% there are still other variables that affect the performance of the employees of PT AIA Indonesia, such as leadership style, motivation, personality, and the application of information systems.

Keywords: organization cultural perception, performance

**HUBUNGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PT ASURANSI AMERICAN INTERNATIONAL
ASSURANCE (AIA) INDONESIA DI JAKARTA**

**Diah Ayu Retno Savitri, Bagus Wicaksono, Arista Adi Nugroho
Universitas Sebelas Maret Surakarta**

ABSTRAK

Di Indonesia saat ini banyak sekali perusahaan asuransi baik perusahaan asuransi asing maupun perusahaan asuransi lokal. PT Asuransi AIA Indonesia adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa asing terbesar di Indonesia. Hal yang perlu diperhatikan yaitu bagaimana budaya perusahaan sangat diperhatikan dalam bekerja. Budaya organisasi perusahaan merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi perusahaan. Persepsi yang positif terhadap budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang bermakna pada sikap dan kinerja. Sukses atau tidak usaha dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Asuransi *American International Assurance* (AIA) Indonesia di Jakarta. Populasinya berjumlah 408 orang. Sampel berdasarkan ciri-ciri yang telah ditentukan yaitu berusia antara 30 sampai 40 tahun, masa kerja ≥ 5 tahun dan sehari-hari bekerja di kantor. Teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 orang karyawan, data penelitian diperoleh menggunakan skala persepsi budaya organisasi yang terdiri dari 49 aitem dan skala kinerja yang terdiri dari 51 aitem. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis korelasi *product-moment* yang dianalisis menggunakan *SPSS for Windows Versi 16.0*.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi r_{xy} sebesar 0,634 dan nilai *p-value* pada kolom *sig. (2-tailed)* $0,000 < 0,05$ level of significant (α). Persepsi budaya organisasi pada responden penelitian tergolong sedang, ditunjukkan oleh rerata empirik sebesar 96,17 dan rerata hipotetik sebesar 122,5. Kinerja pada responden penelitian tergolong sedang, ditunjukkan oleh rerata empirik sebesar 118,62 dan rerata hipotetik sebesar 127,5. Peranan atau sumbangan efektif persepsi budaya organisasi dengan kinerja sebesar sebesar 40,2% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan (r^2) sebesar 0,402. Hal ini berarti masih terdapat 59,8% variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, kepribadian, dan penerapan sistem informasi.

Kata kunci: persepsi budaya organisasi, kinerja

A. Pendahuluan

Krisis global yang terjadi saat ini berdampak pada berbagai perusahaan. Seperti kasus yang terjadi di *American International Group* (AIG), selaku perusahaan asuransi terbesar di dunia yang berbasis di New York menderita kerugian sebesar US\$ 7.8 miliar selama kuartal pertama tahun 2008. Kejadian yang memperparah adalah anjloknya saham AIG lebih dari 50% dalam 12 bulan terakhir ini. Tentunya hal ini telah memperburuk kondisi dunia asuransi di Indonesia khususnya AIG yang tengah mengalami permasalahan keuangan yang cukup besar (Wulandari, 2008). Akibatnya ada pemisahan antara *American International Assurance* (AIA) dan AIG yang diputuskan dalam perundingan dengan Departemen Keuangan dan Bank Sentral AS yang dianggap langkah penting untuk kinerja grup.

Bekerja merupakan kegiatan individu untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, individu akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005).

Menurut Sutanto (1997), upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi. Hasil dari penilaian kinerja pelaku digunakan sebagai umpan balik untuk penguatan dan peningkatan kapasitas pelaku dimasa mendatang. Penilaian kinerja tersebut dalam rangka mengukur dan menilai setiap pelaku dalam proses bekerja, perilaku dalam bekerja dan juga hasil pekerjaan. PT Asuransi AIA Indonesia setiap setahun sekali mengadakan

penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan adalah penilaian kerja karyawan selama 1 tahun yang sudah distandardisasi oleh PT Asuransi AIA. Penilaian kinerja ini dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI).

Berdasarkan observasi pendahuluan dan wawancara nonformal yang dilakukan oleh penulis dengan beberapa karyawan PT Asuransi AIA Jakarta, didapatkan informasi bahwa budaya perusahaan sangat diperhatikan dalam bekerja. AIA Indonesia memiliki komitmen kuat untuk menyediakan produk-produk inovatif dan layanan berkualitas guna memenuhi kebutuhan nasabah yang terus berkembang. PT Asuransi AIA merupakan perusahaan asing, sehingga ada beberapa nilai budaya asal perusahaan tersebut yang dipertahankan, tetapi tetap beradaptasi dengan lingkungan Indonesia. Nilai-nilai yang dimiliki PT Asuransi AIA adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu mengembangkan beragam bakat dan menghargai keunggulan; fokus terhadap nasabah yaitu mengantisipasi prioritas nasabah dan melampaui ekspektasi nasabah; kinerja yaitu bertanggung jawab; mengelola risiko menunjukkan kekuatan AIA; integritas yaitu bekerja dengan jujur dan meningkatkan reputasi AIA; rasa hormat yaitu menghargai rekan sekerja dan saling berkolaborasi; dan kewirausahaan yaitu meraih kesempatan, melakukan inovasi untuk dan dengan nasabah.

Budaya atau *culture* berkaitan dengan individu. Karenanya berbicara mengenai Budaya Perusahaan atau Budaya Organisasi atau Budaya Kerja tidak bisa lepas dari sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia tidak ada budaya apa pun (Atmosoeprapto, 2001). Budaya organisasi yang tumbuh dan dikembangkan secara kuat akan memiliki dampak terhadap usaha-usaha meningkatkan produktivitas. Hal ini bisa terjadi karena anggota organisasi sendiri merasa terikat ke dalam organisasi yang berusaha sekuatnya untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya pada titik yang memuaskan para langganan sebagai akibat persepsinya yang berkaitan dengan tugas dan organisasi yang kuat yang dapat mempengaruhi persepsi seorang karyawan ke dalam tindakannya.

Masalah tersebut menarik minat penulis karena penulis melihat bahwa PT Asuransi AIA Indonesia mampu bertahan selama 35 tahun di Indonesia dan menguntungkan dalam kondisi pasar keuangan global yang penuh tantangan saat ini. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan pengalaman. Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja yang masing-masing berbeda juga. Harus diingat bahwa PT Asuransi AIA merupakan perusahaan asing dengan budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan sumber daya manusia Indonesia yang tentu saja memiliki budaya berbeda dengan sumber daya manusia luar negeri tetapi dapat bersaing dengan perusahaan asuransi lokal di Indonesia, sehingga persepsi yang benar terhadap budaya organisasi harus dirasakan bersama-sama oleh seluruh karyawan.

Persepsi yang positif terhadap budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang bermakna pada sikap dan kinerja. Selain memiliki kantor cabang yang banyak, hal yang perlu diperhatikan di PT Asuransi AIA Indonesia adalah bagaimana budaya perusahaan sangat diperhatikan dalam bekerja. Sukses atau tidak usaha dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja baik dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja karyawan diperlukan agar mutu pelayanan karyawan dari suatu perusahaan tetap tinggi seperti yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Apalagi dari hasil wawancara nonformal didapatkan informasi bahwa di PT Asuransi AIA Jakarta belum pernah ada penelitian seperti yang akan penulis lakukan di perusahaan tersebut, sehingga penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut dengan mengadakan penelitian yang berjudul : “Hubungan antara persepsi budaya

organisasi dengan kinerja karyawan di PT Asuransi *American International Assurance* (AIA) Indonesia di Jakarta”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Asuransi *American International Assurance* (AIA) Indonesia di Jakarta.

B. Dasar Teori

1. Kinerja

Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Secara prinsip kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik. Kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Produknya dapat berupa layanan jasa dan barang. Satuan waktu yang ditentukan bisa satu tahun, dua tahun, bahkan lima tahun atau lebih. Kriteria ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja (Usman, 2008). Menurut Tjahjoanggoro, dkk (2001), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai individu dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berlaku bagi pekerjaan yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Kepuasan terhadap kinerja dapat dipahami dalam kaitannya dengan individu yang memiliki tujuan lebih yang ditunjukkan dengan cara menguasai tugas atau mempertunjukkan kemampuan (Schmidt, dkk, 2000).

Menurut Dale (dalam Ruky, 2001), penilaian kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan. Hal senada diungkapkan oleh Rivai (2005) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Menurut pendapat Alter (dalam Falikhatun, 2003), ada dua kriteria dalam kinerja yaitu faktor individual yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu dan faktor situasional yaitu kondisi yang berasal dari luar individu, sedang aspek-

aspek kinerja pada PT Asuransi AIA mengungkapkan ada dua kriteria dalam kinerja. Pertama, faktor individual yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu, yang memiliki indikator yang terdiri atas: *job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), *quality of work and timeliness* (kualitas dari pekerjaan dan ketepatan waktu), *productivity* (produktivitas), dan *dependability* (keandalan). Kedua, faktor situasional yaitu kondisi yang berasal dari luar individu, yang terdiri atas: *organizing* (pengaturan), *responsibility* (tanggung jawab), *interpersonal and team work skills* (hubungan antarpribadi dan keterampilan bekerja bersama), *initiative and adaptability to changes* (inisiatif dan penyesuaian untuk perubahan), *punctuality or attendance* (ketetapan waktu atau kehadiran), dan *communication and alignment* (komunikasi dan kesejajaran).

2. Persepsi Budaya Organisasi

Pada saat ini manajemen menjadi lebih memahami bahwa komponen-komponen budaya seperti adat istiadat, tradisi, peraturan-peraturan, aturan-aturan, kebijaksanaan dan prosedur bisa membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga bisa meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Budaya organisasi memberikan kepada karyawan perasaan siapa mereka, kebersamaan, rasa ikut memiliki, bagaimana mereka harus berperilaku, dari apa yang harus mereka lakukan (Atmosoeprapto, 2001).

Indrawijaya (2000) menjelaskan bahwa persepsi itu sangat bersifat pribadi, dan usaha sungguh-sungguh memahami persepsi orang merupakan bagian penting dari studi perilaku organisasi. Dalam kehidupan organisasi sering sekali terdapat perbedaan interpretasi yang menyebabkan perbedaan pilihan tindakan dan perilaku terhadap suatu objek yang sama. Budaya organisasi dapat memberi identitas bagi organisasi melalui pemberian norma, dan nilai-nilai, serta persepsi dari setiap orang agar sensitif terhadap kebersamaan (Tampubolon, 2004). Menurut pendapat Robbins (1991), budaya organisasi itu berhubungan dengan

bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut anggota-anggota organisasi itu. Sementara menurut Suyono (2004), konsep budaya organisasi dapat dijabarkan sebagai suatu keyakinan atau persepsi bersama yang menjadi pedoman individu yang berada dalam suatu organisasi, dimana dalam budaya organisasi itu ada budaya dominan yang menjadi nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota dan budaya kuat yang mengandung makna ada nilai inti organisasi yang dipegang kuat secara intensif oleh anggotanya.

Menurut pendapat Robbins (1991) dan Sutanto (1997), ada beberapa aspek yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur suatu budaya organisasi, antara lain yaitu *individual initiative* (inisiatif individual), *risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), *direction* (pengarahan), *integration* (integrasi), *management support* (dukungan manajemen), *control* (pengawasan), *identity* (identitas), *reward system* (sistem penghargaan), *conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), dan *communication patterns* (pola-pola komunikasi).

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (1991), yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial, dan budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kotter dan Heskett (1997) menyebutkan bahwa budaya dapat tumbuh menjadi sangat kuat apabila terdapat banyak nilai, pola perilaku, dan praktik bersama, serta bila tingkatan-tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan sangat erat. Sutanto (1997) menerangkan budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama organisasi dan bersama-sama meningkatkan kegiatan

usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi.

Perilaku akan dipengaruhi oleh persepsi seseorang, sehingga budaya organisasi yang ada akan dipersepsikan dan kemudian dinilai oleh karyawan. Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak. Budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja. Dengan adanya persepsi yang sama antarkaryawan, maka perilaku para anggota organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawannya. Hal tersebut akan mempengaruhi perilaku setiap karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi yang positif tentang budaya organisasi perusahaan kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya karyawan yang memiliki persepsi yang negatif tentang budaya organisasi perusahaannya kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Asuransi *American International Assurance (AIA)* Indonesia di Jakarta. Melalui pengolahan data secara statistik diharapkan dapat diketahui sejauh mana hubungan antara kedua variabel yang diteliti. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel tergantung : Kinerja
2. Variabel bebas : Persepsi budaya organisasi

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT. Asuransi AIA Indonesia dengan jumlah 60 orang dengan menggunakan *purposive sampling*

dalam proses pengambilan subjeknya dengan menggunakan ciri-ciri yaitu berusia antara 30 sampai 40, masa kerja ≥ 5 tahun, dan sehari-hari bekerja di kantor.

2. Alat Ukur

Seluruh variabel akan diukur menggunakan skala pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Penelitian ini menggunakan skala likert dengan skala interval dan sistem penilaian empat skala. Pada pernyataan yang mendukung (favourable): Sangat Setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Pada pernyataan yang tidak mendukung (unfavourable): Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4). Alasan tidak digunakannya lima skala pilihan adalah untuk menghindari banyaknya responden yang memilih netral atau ragu-ragu (Hartijasti, 2001). Data yang diperoleh berupa total skor.

3. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product-moment* karena untuk mencari hubungan variabel bebas dan variabel tergantung. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam korelasi *product-moment* adalah uji asumsi yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Untuk mempermudah perhitungan dengan menggunakan program statistik *SPSS for Windows Versi 16.0*.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Pelaksanaan Penelitian

Proses pengambilan data dilaksanakan pada tanggal 8 sampai 11 September 2009 di PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan memberikan skala kinerja dan skala persepsi budaya organisasi kepada responden. Sebanyak 80 eksemplar skala yang dibagikan, terdiri dari 20 eksemplar data uji coba dan 60 eksemplar data penelitian terkumpul kembali dan diisi dengan lengkap, sehingga memenuhi syarat untuk diskor dan dianalisis.

2. Gambaran Umum

Kinerja memiliki rentang nilai antara 64 – 164, maka dengan mean 118,62 dan standar deviasi 26,15 dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta cenderung sedang. Persepsi Budaya Organisasi memiliki rentang nilai antara 49 – 151, maka dengan mean 96,17 dan standar deviasi 24,28 dapat dikatakan bahwa persepsi budaya organisasi PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta juga cenderung sedang.

3. Hasil Uji Asumsi

- a. **Uji Normalitas.** Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data penelitian terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov* dan dianalisis menggunakan program *SPSS for Windows Versi 16.0*, yang dikatakan normal jika hasilnya probabilitasnya di atas 0,05. Nilai signifikansi untuk kinerja dan persepsi budaya organisasi sebesar 0,200. Karena signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel kinerja dan variabel persepsi budaya organisasi berdistribusi normal.
- b. **Uji Linearitas.** Pada penelitian uji linearitas digunakan untuk melihat adanya linearitas hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung yang dilakukan dalam penelitian. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear apabila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05. Nilai signifikansi pada *linearity* untuk variabel persepsi budaya organisasi dengan kinerja sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas dengan variabel tergantung terdapat hubungan yang linear.

4. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan rumus *product-moment* antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja (r_{xy}) adalah sebesar 0,634, hal ini sesuai dengan interpretasi koefisien korelasi yang dikemukakan oleh Nugroho (2005) berarti keeratan korelasi persepsi budaya organisasi dengan kinerja adalah kuat. Sedangkan arah hubungan antara dua variabel adalah positif karena nilai r positif (+). Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,000 < 0.05$ *level of significant* (α) berarti terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja.

5. Pembahasan

Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT asuransi AIA Indonesia. Berdasarkan hasil analisis menggunakan teknik analisis korelasi *product-moment* antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja (r_{xy}) adalah sebesar 0,634, hal ini sesuai dengan interpretasi koefisien korelasi yang dikemukakan oleh Nugroho (2005) berarti keeratan korelasi persepsi budaya organisasi dengan kinerja adalah kuat. Sedangkan arah hubungan antara dua variabel adalah positif karena nilai r positif (+). Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,000 < 0.05$ *level of significant* (α) berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya, persepsi budaya organisasi berkorelasi dengan kinerja. Secara spesifik, semakin tinggi persepsi budaya organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta maka semakin tinggi kinerjanya. Namun sebaliknya, semakin rendah persepsi budaya organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Asuransi AIA Indonesia maka semakin rendah kinerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1997) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerjanya. Budaya yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat karena membantu menguatkan dan

mengarahkan karyawan kepada seperangkat strategi. Menurut Robbins (1996), dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Anggota-anggota suatu organisasi mengembangkan persepsi bersama yang pada gilirannya, mempengaruhi sikap dan perilaku mereka tetapi kekuatan tersebut bergantung pada kekuatan budaya organisasi itu. Persepsi budaya organisasi mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Chatab (2007) menyatakan bahwa perilaku para anggota organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi peningkatan kinerja.

Rerata empirik pada variabel persepsi budaya organisasi sebesar 96,17 dan rerata hipotetik sebesar 122,5. Hal ini menunjukkan persepsi budaya organisasi pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia tergolong sedang. Pada variabel kinerja diperoleh rerata empirik sebesar 118,62 dan rerata hipotetik sebesar 127,5. Hal ini menunjukkan kinerja pada PT Asuransi AIA Indonesia juga tergolong sedang. PT Asuransi AIA Indonesia merupakan perusahaan asuransi asing yang memiliki pemahaman perbedaan yang mendasar dalam mengelola Sumber Daya Manusia pada semua tingkatan sehingga nilai-nilai budaya organisasi PT Asuransi AIA disesuaikan dengan lingkungan di mana PT Asuransi itu berada. Adanya pemisahan *American International Assurance (AIA)* dari *American International Group (AIG)* ternyata tidak mempengaruhi persepsi budaya organisasi dan kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia. Terbukti bahwa persepsi budaya organisasi dan kinerja karyawan PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta tergolong sedang. Hal ini disebabkan PT Asuransi AIA Indonesia memiliki budaya organisasi yang fleksibel, mampu beradaptasi dengan kondisi budaya lokal, dan budaya organisasi yang dimiliki PT Asuransi AIA Indonesia sudah menjadi kebiasaan karena selama 35 tahun mampu bertahan sehingga sudah mengakar pada karyawannya. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang bersangkutan sebagaimana dikatakan oleh Peter Drucker (dalam Falikhatun, 2003), budaya organisasi secara vital mempengaruhi kehidupan dan

kemakmuran organisasi. Pemeliharaan budaya organisasi akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik agar dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi menentukan tinggi rendahnya kinerja. Sehingga jika persepsi budaya organisasi rendah maka kinerja karyawan akan rendah. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan akan tinggi. Menurut Sutanto (1997) menjelaskan bahwa bagi seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan harus dapat memahami dengan benar tentang "Budaya Organisasi" yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah dari setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis atau kegiatan dari implementasi perencanaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengajak karyawan melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik.

Peranan atau sumbangan efektif persepsi budaya organisasi dengan kinerja sebesar 40,2% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan (r^2) sebesar 0,402. Hal ini berarti masih terdapat 59,8% variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia seperti gaya kepemimpinan, motivasi, kepribadian, dan penerapan sistem informasi.

E. Penutup

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi r_{xy} sebesar 0,634 dan nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,000 < 0,05$ *level of significant* (α) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi budaya organisasi dengan kinerja.

2. Persepsi Budaya Organisasi pada responden tergolong sedang dan kinerja pada responden tergolong sedang.
3. Peranan atau sumbangan efektif persepsi budaya organisasi dengan kinerja sebesar sebesar 40,2% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan (r^2) sebesar 0,402. Hal ini berarti masih terdapat 59,8% variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pada karyawan PT Asuransi AIA Indonesia seperti gaya kepemimpinan, motivasi, kepribadian, dan penerapan sistem informasi.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada Karyawan kantor pusat PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta
Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pada karyawan kantor pusat PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta tergolong sedang, sehingga sangat penting bagi karyawan untuk membangun budaya yang berlaku di PT Asuransi AIA Indonesia. Hendaknya karyawan mengikuti seminar-seminar mengenai budaya organisasi yang dimiliki PT Asuransi AIA Indonesia dan program-program pelatihan formal yang diadakan oleh PT Asuransi AIA Indonesia secara internal dan dilaksanakan untuk memastikan bahwa para karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang terdapat di PT Asuransi AIA Indonesia sehingga kinerja karyawan akan meningkat.
2. Kepada PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta
Hendaknya PT Asuransi AIA Indonesia di Jakarta sering mengadakan seminar-seminar mengenai budaya organisasi yang dimiliki PT Asuransi AIA Indonesia. Selain itu performance dari pimpinan perusahaan atau orang-orang yang menjadi panutan keberhasilan yang telah dicapai untuk perusahaan digunakan sebagai contoh teladan untuk karyawan-karyawan yang lain. Adanya keterdekatan antara pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan dan pola komunikasi yang positif dan efektif juga dapat membangun nilai

kunci dan sasaran penting sehingga budaya organisasi PT Asuransi AIA Indonesia dapat menjadi kuat dan kinerja karyawannya akan meningkat.

3. Kepada Peneliti Selanjutnya

Peneliti lain dapat menggunakan kancah yang sama dengan tinjauan yang berbeda yaitu dengan studi kasus, karena barangkali ada kasus di dalam PT Asuransi AIA Indonesia yang dapat dipelajari dan ditelaah secara mendalam sehingga kinerja para karyawan yang masih sedang dapat ditingkatkan menjadi optimal.

Daftar Pustaka

- Ali, L. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Anerson, C., Flynn, F.J., and Spataro, S.E. 2008. Personality and Organizational Culture as Determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, 702-710.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arisandy, D. 2004. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Keramik “Ken Lila Production” Di Jakarta. *Jurnal Psyche*, Vol. 1, No. 2, 23-34.
- As’ad, M. 1997. *Psikologi Industri*. Jakarta: Universitas Terbuka Depdikbud.
- Atkinson, R.L., dan Atkinson, R.C. 1994. *Pengantar Psikologi* Edisi kedelapan Jilid I (Terjemahan: Nurdjannah Taufiq dan Rukmini Barhana). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Atmosoeparto, K. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Azwar, S. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- _____. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- _____. 2001. *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Facteau, J.D., and Craig, S.B. 2001. Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 215-227.
- Falikhatun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control*, dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-Unit Pelayanan Publik. *Empirika*, Vol. 16 No.2, 263-281.
- Gitosudarmo, I., dan Sudita, I.N. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Hadi, S. 1992. *Metodologi Research Jilid III*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2001. *Statistik Jilid II*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- _____. 2001. *Metodologi Research Jilid II*. Yogyakarta: Andi Offset
- _____. 2005. Interaksi Antara Sumber Daya Manusia Dengan Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi Kerja. *Anima, Indonesia Psychological Journal*. Vol. 20, No. 3, 230-235.
- Hartijasti, Y. 2001. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 3, No.5,1-19.
- Indrawijaya, A.I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru Algensindo.
- Jayadi. 2009. *Kinerja Asuransi Jiwa Melambat*. Jurnal Bogor. <http://www.jurnalbogor.com>. diakses 4 Juli 2009
- Joe. 2009. *Korporasi Global Masih Terus Bertumbuhan*. Kompas. <http://bisniskeuangan.kompas.com/ekonomi>. diakses 4 Juli 2009
- Kerlinger, F.N. 1993. *Azas-azas Penelitian Behavior* Edisi Ke-3 (Terjemahan: Simatupang, L.R). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Koesmono, H.T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, 171-188.
- Kotter, J.P., dan Heskett, J.L. 1997. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja* (terjemahan: Benyamin Molan). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kurniawan, J.E. 2008. *Self Efficacy* pada Tenaga penjualan Asuransi ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 10, No. 1, 34-44.
- Latipun. 2004. *Psikologi Eksperimen*. Malang: UMM Press.

- Levy, P.E., and Keeping, L.M. 2000. Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 5, 708-723.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mann, R., Gomibuchi, S., and Bartley, B. 2007. Best Practices in Achieving a Customer-Focused Culture. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No. 4, 484-496.
- Marta, M.F. 2008. *Menjadi penolong Saat Krisis*. Kompas. <http://bisniskeuangan.kompas.com/analisis>. diakses 4 Juli 2009
- Matsumoto, D. 2004. *Pengantar Psikologi Lintas Budaya*: buku teks utama dalam kelas psikologi lintas-budaya tingkat awal. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Milikic, B.B., and Janicijevic, N. 2009. Cultural Divergen and Performance Evaluation Systems: A Comparative Study of Three Serbian Companies. *Economic Annals*, Vol. LIV, No. 180, 40-55.
- Mount, M.K., Goff, M., and Scullen, S.E. 2000. Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 6, 956-970.
- Mulya, T.W., Rahayu, Y.P., dan Mawardi, A. 2006. Memahami Kekeluargaan sebagai Budaya Organisasi di Indonesia. *Anima, Indonesia Psychological Journal*, Vol. 21, No. 3, 260-274.
- Nindyati, A.D. 2004. Peran Identitas jenis Kelamin sebagai Variabel Moderator dalam Hubungan antara Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan berafiliasi dan Kebutuhan Berkuasa dengan Kinerja Karyawan. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 6, No. 11, 56-70.
- Nugroho, B.A. 2005. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS. Yogyakarta: Andi offset
- Nyaw, M.K., Luo, Y., Shenkar, O., and Gong, Y. 2005 Human Resources and International Joint Venture Performance: a System Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, 505-518.
- Prabandari, H. 2009. *Pemisahan AIA dan AIG dorong kinerja*. Bisnis Indonesia Online. <http://web.bisnis.com/keuangan/asuransi>. diakses 4 Juli 2009
- Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS: untuk Analisis Data dan Uji Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.

- Priyatno, Duwi. 2009. *SPSS: untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Rakhmat, J. 2001. *Psikologi Komunikasi*. cetakan kelima. Bandung: PT Remaja Karya.
- Ramay, M.I., Bashir, S., and Shahzad, K. 2008. Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*. Vol. 4, No.2, 302-315.
- Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Terjemahan: Pujaatmaka Hadyana). Jakarta: Prenhallindo.
- _____, dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12* (Terjemahan : Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, A.S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*. Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama.
- Sahidi, A., dan Suyasa, P.T. 2007. Hubungan *Trait* Kepribadian Sikap terhadap Sistem Penilaian Kinerja (Studi pada Pengemudi Bus TransJakarta). *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 9, No. 2, 186-206.
- Schmidt, A.M., Hoover, P.B., Beauregard, R.S. and Johnson, D.S. 2000. Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 5, 724-738.
- Sedjo, P. 2005. Kontribusi Budaya Organisasi Terhadap Burnout Pada Tenaga Pengajar. *Makalah Seminar Nasional PESAT*, hal. 37-46.
- Severin, W.J., and Tankard, J.W. 2005. *Teori Komunikasi: Sejarah, Metode, dan Terapan di Dalam Media Massa*, Edisi Ke-5. Jakarta: Prenada Media.
- Siegall, M., and Jewel, L.N. 1998. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern* (Terjemahan: Handyana Pudjaatmaka dan Meitasari). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, 22-47.

- Som, A. 2008. Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in The Context of Economic Liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 7, 1278-1297.
- Supartha, W.G. 2006. Pengaruh Kebijakan dan Kepemimpinan Pemerintah Daerah Terhadap Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai dan Kinerja Puskesmas. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol.6, No. 2, 121-140.
- Suprayetno, A., dan Brahmasari, I.A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, 124-135.
- Suranta, S. 2002. Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*, Vol. 15, No. 2, 116-138.
- Sutanto, A.B. 1997. *Manajemen dan Persaingan Bisnis Jilid I: Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sutanto, A. 2002. Peran Budaya Organisasional untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Benefit*, Vol. 6, No. 2. 120-129.
- Suyono, H. 2004. Perbedaan Sikap Terhadap Proses Pelaksanaan Otonomi Daerah Ditinjau Dari Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, Vol. 1 No. 2 68-78
- Tampubolon, M.P. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi I. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tjahjoanggoro, A.J., Prihanto, S., dan Melianawati. 2001. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja Karyawan. *Anima, Indonesian Psychological Journal*, Vol. 17, No. 1, 57-62.
- Usman, H. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Vivi dan Rorlen. 2007. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Graha Tungki Arsitektika Jakarta. *Business and Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 51-59.
- Walgito, B. 1994. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., and Pierce, J.R. 2008. Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, 125-139.

Wulandari, P. 2008. *Insurance Linked Mixed Dan Tidak Terarah*. Vibiznews. <http://www.vibiznews.com/insurance>. diakses 4 Juli 2009