

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi atau perusahaan, dewasa ini memiliki berbagai tantangan dan permasalahan yang lebih kompleks untuk mencapai tujuan baik dari perusahaan yang termasuk menghasilkan barang maupun jasa. Perusahaan asuransi jiwa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Dalam 5 tahun terakhir, Otoritas Jasa Keuangan mencatat adanya peningkatan perkembangan industri asuransi jiwa di tanah air. Dari tahun 2013 sebanyak 49 perusahaan, 2014 sebanyak 50 perusahaan hingga tahun 2015 mengalami peningkatan menjadi 55 perusahaan namun tidak mengalami peningkatan di tahun 2016 dan pada tahun 2017 sebanyak 61 perusahaan asuransi jiwa berdasarkan laporan dari Otoritas Jasa Keuangan.

**Gambar 1.1 Perkembangan Asuransi Jiwa di Indonesia**

Keterangan/Description	2013	2014	2015	2016	2017
Asuransi Jiwa / Life Insurance	49	50	55	55	61

Sumber : <https://www.ojk.go.id>

Berdasarkan data tersebut, membuktikan bahwa persaingan di industri asuransi sangat ketat agar mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam menghadapi persaingan dunia bisnis, penentuan sukses atau gagal sebuah perusahaan dalam menjalankan operasional bisnis ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Pada tahun 2017, Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mencatat jumlah tenaga pemasar asuransi sebesar 584.469 orang, meningkat sebesar 7,6% dari tahun 2016 sebesar 543.192 orang dari sebelumnya di tahun 2015 tercatat sebanyak 512.657 orang (<https://www.cnnindonesia.com>). Tercapainya tujuan perusahaan dipengaruhi pada kualitas dan kinerja karyawan sehingga sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan menjadi hal yang sangat penting karena tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai jika sumber daya manusia tidak memberikan sumbangan yang besar terhadap

keberhasilan dari tujuan perusahaan (Pristayati&Adnyani, 2017). Pernyataan tersebut menguatkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan unsur strategi organisasi yang harus sangat diperhatikan karena akan menjadi permasalahan dengan seiring berjalannya perkembangan dari organisasi.

Sumber daya manusia yang tidak memiliki kesiapan mental menghadapi tantangan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai tekanan dan memiliki semangat kerja yang rendah. Perkembangan tantangan globalisasi menuntut manajemen sumber daya manusia lebih memperhatikan kebijakan yang akan diterapkan di perusahaan terhadap karyawan. Kebijakan dari manajemen sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan harapan/keinginan karyawan akan berdampak buruk pada sikap kerja sehingga akan menimbulkan permasalahan organisasi seperti niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari karyawan untuk meninggalkan organisasi atau yang disebut *intention to leave*. Dengan demikian dapat disimpulkan, perusahaan harus dapat memberikan balas jasa yang tinggi dan mampu menampung aspirasi dari karyawan jika ingin mempertahankan karyawan tetap bekerja tanpa karyawan menurunkan etos kerjanya.

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) merupakan fakta yang sering terjadi dalam industri asuransi. *Turnover* merupakan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*intention to leave*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. *Intention to leave* harus diantisipasi oleh suatu organisasi karena merupakan fakta yang banyak terjadi di dalam organisasi karena akan berdampak dan mempengaruhi secara signifikan terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan. Permasalahan *employee turnover* yang dialami oleh PT Asuransi Allianz Life

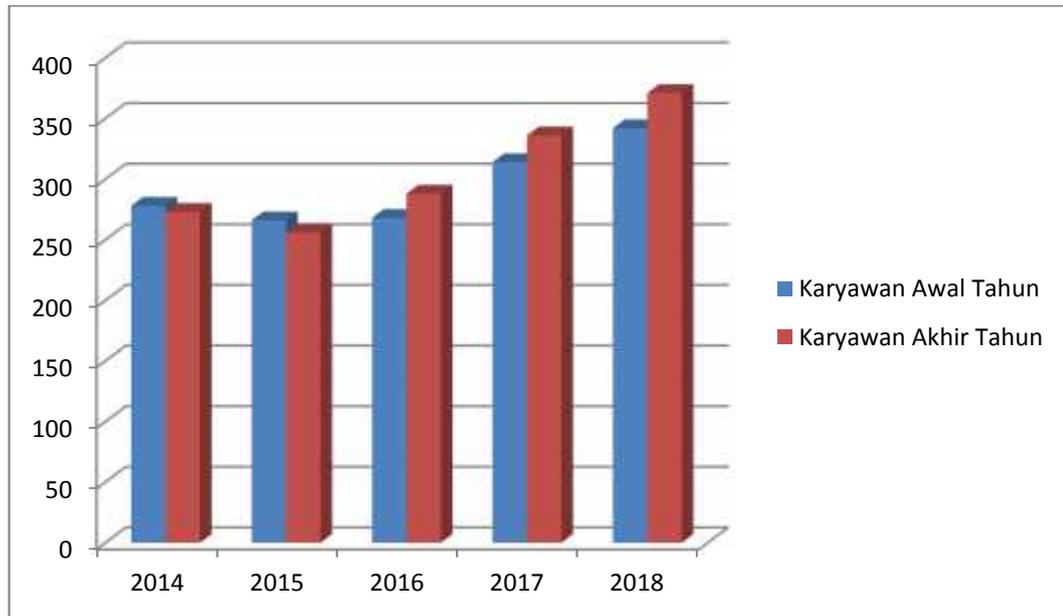
Indonesia Cabang Jakarta adalah terjadinya peningkatan *turnover* yang cukup tinggi pada tahun tertentu.

Sebagai perusahaan jasa yang bergerak di industri jasa asuransi, PT Asuransi Allianz Life Indonesia merupakan salah satu perusahaan jasa asuransi tingkat internasional. PT Asuransi Allianz Life Indonesia adalah salah satu grup perusahaan asuransi terdepan dengan fokus utama bisnisnya pada asuransi umum, jiwa, kesehatan dan dana pensiun. Hingga akhir tahun 2017, PT Asuransi Allianz Indonesia mempekerjakan 1032 karyawan, 80 kantor cabang dan jaringan pemasaran di 53 kota. PT Asuransi Allianz Life Indonesia memasarkan produknya melalui *bancassurance*, bermitra dengan perbankan antara lain dengan HSBC, BTPN, Maybank dan melalui Allianz Star Network (ASN). Segmen *bancassurance* PT Asuransi Allianz Life Indonesia pada tahun 2017 mencatatkan pertumbuhan pada *Gross Written Premium* (GWP) yang signifikan yakni sebesar 9,76% dari Rp 4,60 Triliun menjadi Rp 5,05 Triliun. Dengan demikian segmen ini menjadi kontributor terbesar terhadap GWP total di tahun 2017.

Di *head office* Jakarta, PT Asuransi Allianz Life Indonesia memiliki 371 karyawan yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan tetap sebanyak 267 karyawan dan karyawan kontrak sebanyak 104 karyawan. Perekrutan karyawan dengan menggunakan sistem kontrak. Karyawan akan menandatangani kontrak untuk bekerja di perusahaan selama 2 (dua) tahun, dengan melalui masa orientasi selama 3 – 6 bulan dan setelah itu manajemen sumber daya manusia akan melakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap, tetap dalam posisi kontrak sebagai karyawan atau diadakan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan tersebut. Jumlah karyawan kontrak yang ada di perusahaan adalah 3 hampir mencapai 50% dari jumlah karyawan yang ada, hal ini dapat mempengaruhi meningkatnya *labour turnover* pada perusahaan karena diketahui perputaran karyawan pada perusahaan ini di dominasi oleh adanya karyawan kontrak.

Berikut adalah data karyawan awal tahun dan akhir tahun PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta dengan periode 2014-2018 :

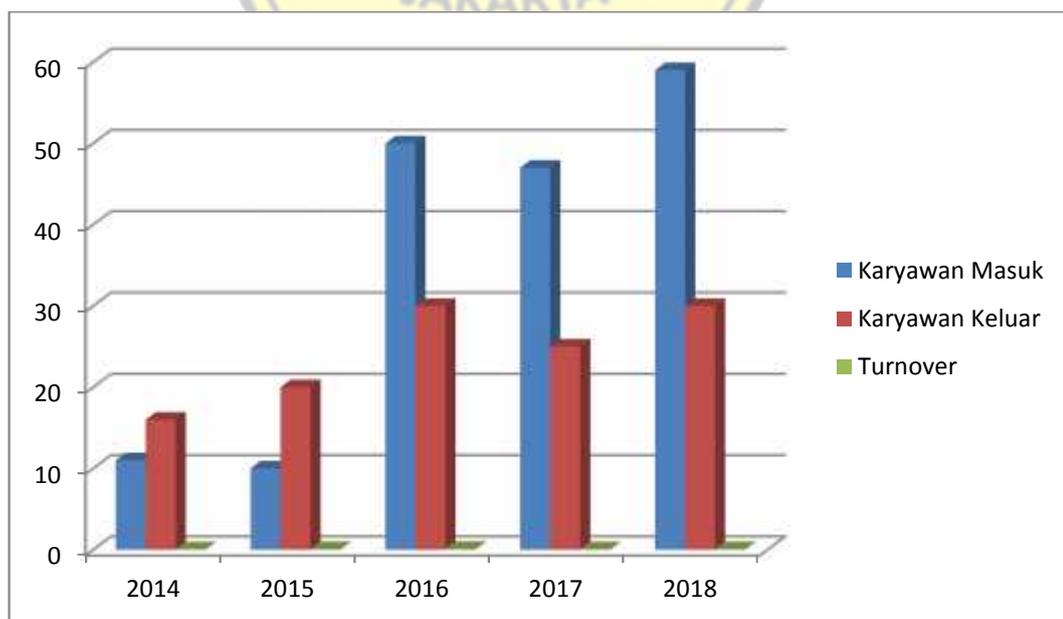
**Gambar 1.2 Data Karyawan Awal dan Akhir Tahun**



Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa di tahun 2016, 2017 dan 2018 mengalami peningkatan karyawan di akhir tahun,

Berikut adalah data *turnover* karyawan PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta dengan periode 2014-2018 :

**Gambar 1.3 Data *Turnover* Karyawan PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta 2014-2018**



Sumber : PT Asuransi Allianz Life Indonesia

Dari data *turnover* di PT Asuransi Allianz Life Indonesia dalam 5 tahun terakhir, dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* terus meningkat walaupun pada tahun 2017 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. *Turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2018 yaitu sebesar 11%. Tingkat *turnover* yang dialami salah satu perusahaan asuransi terbesar tergolong cukup tinggi dengan reputasi dan *brand image* perusahaan yang tergolong baik, seharusnya PT Asuransi Allianz Life Indonesia mampu menciptakan angka *turnover* yang rendah. PT Asuransi Allianz Life Indonesia merupakan perusahaan terdepan di industri asuransi jiwa, dengan berbagai penghargaan yang telah diterima di tahun 2017, termasuk *Indonesia's Most Admired Company* untuk kategori Asuransi dari Warta Ekonomi.

Proses rekrutmen dilakukan dengan berbagai cara dan melalui berbagai jalur, untuk menciptakan keberagaman tenaga kerja. Proses rekrutmen telah distandardisasi, dan untuk posisi dan level tertentu, dilakukan pemeriksaan latar belakang untuk calon karyawan yang kualifikasinya dan tingkat integritasnya tertinggi sebelum bergabung dengan perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan di perusahaan, PT Asuransi Allianz Life Indonesia memberikan kompensasi yang setara secara internal dan kompetitif secara eksternal, seluruh karyawan menerima gaji yang lebih tinggi dibandingkan upah minimum yang telah ditetapkan oleh regulator serta menyediakan berbagai tunjangan dan manfaat diluar bonus kinerja pertengahan dan akhir tahun. Dalam menciptakan karyawan yang berkualitas dan mempunyai komitmen pada perusahaan, PT Asuransi Allianz Life Indonesia membangun pusat pendidikan dan pelatihan dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari PT Asuransi Allianz Life Indonesia, dan dalam jangka waktu yang panjang diprediksi karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan kompensasi yang diterima dan akan berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga angka *turnover* karyawan menjadi rendah. Namun, kenyataan berbanding terbalik berdasarkan data *turnover* karyawan periode 2014-2018. Keluar masuknya karyawan yang terus meningkat tersebut karena disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Selain dapat menurunkan

produktivitas, tingkat keluar masuknya karyawan yang terus meningkat juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Dunia asuransi yang memberikan tuntutan kepada sumber daya manusianya yang dipekerjakan untuk memberikan *service* yang maksimal, dan tingkat tekanan kerja yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan haruslah teliti dalam melihat faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perputaran karyawan tersebut seperti dalam hal yang cenderung memiliki keterkaitan dengan *intention to leave* atau keinginan untuk keluar dari organisasi.

Tingkat *turnover* karyawan yang tergolong tinggi dapat dilihat dari seberapa kuat keinginan karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi atau perusahaan. Dari penelitian sebelumnya dan literature menunjukkan *intention to leave* mengacu pada niat karyawan untuk mencari *alternative* pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata (Harnoto dalam Rahmat Putra, 2017). Oleh karena itu, proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *Intention to leave (keinginan untuk keluar)* menjadi suatu hal penting untuk dipertimbangkan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramalho et al., 2016, Khan et al., 2014 mengenai *Intention to leave (keinginan untuk keluar)* telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kompensasi dan komitmen organisasional dianggap sebagai variabel yang mempengaruhi *Intention to leave (keinginan untuk keluar)* karyawan. Tingginya *Intention to leave (keinginan untuk keluar)* akan menimbulkan berbagai dampak negatif yang akan dialami oleh organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia.

Kepuasan kerja akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap tingkat kepuasan hidup seseorang apabila waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan semakin banyak, tingginya tingkat interaksi sosial, banyaknya kesempatan untuk dapat menunjukkan kemampuan dirinya dan sebagainya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai “memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang (Robbins, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Sudita (2015) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja

berpengaruh terhadap *Intention to leave* (keinginan untuk keluar) pada perusahaan. Kepuasan kerja pada level tertentu dapat menghindari karyawan untuk mencari pekerjaan dari perusahaan lain. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan di tempatnya bekerja, karyawan akan cenderung bertahan pada perusahaan dan akan cenderung mempromosikan perusahaannya sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja selanjutnya akan menarik para pelamar kerja. Karyawan yang memperoleh kepuasan sesuai harapannya dari perusahaan akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Salah satu cara dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah memberikan kompensasi.

Menurut Salisu et al., 2016 ada dua bentuk kompensasi yaitu kompensasi langsung yang merupakan gaji dan tunjangan, dan kompensasi yang tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan. Hal yang paling diharapkan dari seorang karyawan apabila bekerja di suatu perusahaan adalah gaji yang merupakan suatu alat penting untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Gaji yang diterima karyawan tidak sesuai harapan dan dinilai karyawan tidak sesuai upah gaji yang ditetapkan sebagai faktor utama yang bisa menjadi penyebab terjadinya keluarnya karyawan dengan sendirinya. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan. Tidak semua perusahaan mampu memberikan kompensasi maksimum kepada karyawannya, persoalannya terletak pada pertimbangan penentuan kompensasi yang sangat dipengaruhi kondisi kesehatan finansial perusahaan dan juga dipengaruhi oleh peraturan pemerintah, ekonomi global. Setiap individu mempunyai dasar keinginan dan keyakinan bahwa pada saatnya nanti apa yang telah menjadi impiannya akan tercapai. Dengan memiliki pekerjaan dan mendapatkan kompensasi juga didasarkan pada keyakinan bahwa dengan bekerja seseorang yakin dapat memenuhi kebutuhannya. Setiap individu memiliki keinginan agar kebutuhan hidupnya akan meningkat sejalan dengan peningkatan karirnya atau jenjang jabatannya di dalam perusahaan. Karyawan yang telah merasa puas dengan gaji yang diterimanya, tingkat keinginannya untuk keluar dari perusahaan rendah karena karyawan menikmati hasil kontribusinya dari perusahaan tempatnya bekerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sudita (2015) menemukan faktor lain dari *Intention to leave* (keinginan untuk keluar) dari perusahaan adalah terjadinya penurunan komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional menjadi unsur yang sangat penting bagi perusahaan karena seorang individu masuk ke dalam lingkup organisasi dengan memiliki beragam kebutuhan, keinginan dan kemampuan. Setiap individu memiliki harapan akan menemukan sebuah lingkungan kerja yang dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya. Saat individu tersebut, menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya jika organisasi tidak mampu memenuhinya, komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat *Intention to leave* (keinginan untuk keluar) rendah.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis *Intention to Leave* Pada Perusahaan Jasa**”.

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan diatas terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pokok masalah penelitian, namun karena keterbatasan penulis dalam meneliti maka penulis membatasi pokok masalah. Penulis membatasi masalah antara Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan *Intention to leave* (keinginan untuk keluar). Objek dalam penelitian ini adalah PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta.

## **I.3 Rumusan Masalah**

Seperti yang diuraikan dalam latar belakang masalah yang dikemukakan diatas dan adanya pembatasan dalam penelitian ini, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Intention to leave* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta?

- b. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Intention To Leave* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta?
- c. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Intention To Leave* melalui Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta?
- d. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Intention To Leave* melalui Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta?

## **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **I.4.1 Tujuan Penelitian**

Adanya pembatasan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Intention To Leave* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta.
- b. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Intention To Leave* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta.
- c. Untuk mengetahui apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Intention To Leave* melalui Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta.
- d. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Intention To Leave* melalui Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta.

### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat Teoritis

Menambah sumber informasi dan sumber pengetahuan kepada Almamater dan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa Program

Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

- 1) Sebagai bahan masukan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia di Jakarta dalam upaya pembinaan dan pengembangan pegawai khususnya dalam hal meningkatkan prestasi kerja.
- 2) Sebagai wadah penulis untuk dapat mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh dari Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

