



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada zaman sekarang ini, hidup manusia penuh dengan risiko tidak hanya risiko atas diri sendiri tetapi juga keluarga dan harta benda yang dimiliki. Masyarakat perlu memperhitungkan risiko yang akan dihadapi dan perlu mengantisipasinya dari awal. Rasa takut akan risiko yang akan dihadapi oleh manusia yang mengakibatkan masyarakat membutuhkan asuransi. Masyarakat tidak hanya membutuhkan asuransi jiwa untuk menanggung hidup mereka melainkan mereka juga membutuhkan asuransi umum dimana asuransi umum ini digunakan untuk menanggung risiko atas harta kekayaan yang dimiliki oleh masyarakat. Kesadaran manusia dalam membutuhkan asuransi dimulai dari pengalaman dalam menghadapi keadaan – keadaan yang tidak diinginkan yang diluar kendali seseorang, seperti banjir, kecelakaan, kebakaran, dan lain – lain. (www.infoasuransi.net).

Asuransi merupakan bentuk investasi yang krusial dan penting untuk menjaga masyarakat dari kehilangan kesehatan, *property*, kehidupan, dan lainnya. Asuransi memiliki banyak manfaat diantaranya adalah membantu mengelola keuangan dan memberikan jaminan perlindungan dari resiko – resiko kerugian yang diderita nasabah (www.zonanesia.com). Manfaat lainnya adalah memberikan rasa aman dan perlindungan dari kejadian – kejadian yang tidak diharapkan dan dapat mengakibatkan kerugian, asuransi dapat dijadikan sebagai

tabungan dan sumber pendapatan, polis asuransi dapat dijadikan jaminan untuk mendapatkan kredit, dan pendistribusian dimana jika tidak ada asuransi maka kerugian yang diakibatkan oleh suatu peristiwa tertentu hanya akan ditanggung oleh yang mengalami sedangkan dengan memiliki asuransi maka biaya kerugian dapat dialihkan kepada penanggung. (www.akademiasuransi.org).

Di Indonesia, kesadaran masyarakat akan kebutuhan berasuransi masih rendah dimana dari 240 juta jiwa penduduk Indonesia hanya 18% atau sekitar 43,2 juta jiwa yang telah mengerti dan memahami pentingnya asuransi. Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dari 18% penduduk hanya 12% atau 28,8 juta jiwa yang benar – benar merasakan produk asuransi (www.ekbis.sindonews.com). Menurut artikel dalam ekbis.sindonews.com, posisi Indonesia dalam dunia perasuransian global saat ini tergolong mengkhawatirkan dimana dilihat dari nilai premi Indonesia menempati ranking ke-37 untuk asuransi jiwa dan ranking ke-44 untuk asuransi umum dari 88 negara yang dianalisis oleh *World Insurance Outlook*. Peringkat Indonesia berdasarkan laju penetrasi asuransi yang merupakan persentasi premi terhadap PDB menempati urutan ke-74 sedangkan identitas asuransi yang merupakan premi per kapita menempati urutan ke-78 untuk industri asuransi secara keseluruhan. Berdasarkan data ranking dunia *World Insurance Outlook 2013*, Indonesia menempati posisi di atas Filipina dan Vietnam untuk nilai premi dan penetrasi asuransi. Ranking untuk *insurance density* dimana *insurance density* merupakan rasio jumlah premi asuransi dibandingkan dengan jumlah penduduk suatu negara (www.answers.com) negara Indonesia lebih rendah dari Filipina dan Vietnam . Berdasarkan data dari OJK,

industri asuransi mendata pertumbuhan sebesar 30,6% pada triwulan pertama 2014 dengan memperoleh premi bruto sebesar Rp 57,1 triliun. Tiga negara Asia yang relatif maju industri asuransinya adalah Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan (www.infobanknews.com). Ketiga negara ini memiliki premi asuransi jiwa yang relatif besar sehingga menempati peringkat 10 besar di dunia meskipun untuk asuransi umum hanya Jepang dan Korea Selatan. Dari segi komposisi pangsa pasar terdapat perubahan yang cukup signifikan. BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) yang baru beroperasi pada Januari 2014 memiliki pangsa pasar sebesar 25,7%. Pada triwulan pertama tahun 2013 memiliki pangsa pasar 59,6% dan turun di angka 44,6% pada triwulan pertama tahun 2014 sedangkan untuk asuransi umum dan reasuransi turun di angka 25,5% dari angka 26,9%. (www.infobanknews.com).

Dari pemaparan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kesadaran masyarakat Indonesia dalam menyadari pentingnya asuransi masih tergolong rendah. Meskipun kebutuhan masyarakat Indonesia akan asuransi masih tergolong rendah tetapi kesadaran masyarakat Indonesia untuk mengikuti program asuransi mengalami peningkatan. Pertumbuhan perusahaan asuransi baik syariah maupun konvensional juga mulai meningkat dan perkembangan jenis dan produk asuransi juga semakin berkembang. Maka dari itu, mengakibatkan munculnya persaingan yang cukup ketat antar satu perusahaan asuransi dengan perusahaan asuransi lainnya. (www.ariwahyudi.web.id). Dalam persaingan yang ketat ini sangat diperlukan tenaga sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya manusia merupakan salah satu peran terpenting dalam kegiatan operasional perusahaan.

Karena merupakan faktor terpenting dalam perusahaan, menjaga sumber daya manusia untuk tetap senang dalam mengerjakan pekerjaan dan membuat mereka berkeinginan untuk tetap menjadi anggota dalam perusahaan merupakan salah satu hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan. (www.studentpreneur.co).

PT XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang asuransi terutama asuransi umum yang baru saja *merger* pada Juni 2013 yang berlokasi di Sudirman, Jakarta Selatan. Dengan berkembangnya perusahaan yang bergerak di bidang asuransi terutama asuransi umum, maka PT XYZ harus memiliki tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten agar mampu memberikan yang terbaik kepada perusahaan dan juga pengguna asuransi. PT XYZ ini yang baru saja *merger* pada Juni 2013 tentunya akan mengalami penggabungan dua budaya berbeda dalam satu perusahaan dimana menurut Jones (2010:205-206) banyak perusahaan *merger* mengalami kegagalan karena faktor *organizational culture* yang dapat berdampak besar bagi perusahaan. Jones (2010:205-206) memberikan contoh 2 perusahaan yang melakukan *merger* yaitu *Bank of America* dengan *Security Pacific* dimana *merger* yang dilakukan mengalami kegagalan. Budaya pengambilan keputusan perusahaan *Security Pacific* adalah desentralisasi, dimana manajer diizinkan untuk meminjamkan uang dalam jumlah besar untuk klien atas dasar hubungan pribadi. Nilai dalam perusahaan ini telah dikembangkan karena bebasnya pengambilan risiko dengan norma nilai tanggung jawab kepada *stakeholders* tidak terkendalikan. *Bank of America* memiliki budaya pengambilan keputusan secara sentralisasi dimana tim

manajer membuat keputusan untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan penipuan serta mereka menahan otonomi manajer untuk bertindak sendiri dengan semua pinjaman dibuat sesuai dengan kriteria perusahaan yang telah ditentukan oleh *Top Management*. Nilai – nilai dalam perusahaan ini berdasarkan dengan mengikuti aturan dari sistem hukum dan bertindak secara etis terhadap *stakeholders* dan menekankan norma untuk berhati – hati dalam pengambilan keputusan.

Dalam setiap organisasi dari segi kecil maupun besar memiliki beberapa permasalahan yang dihadapi semua organisasi, salah satunya adalah *turnover intention*. Menurut Griffeth *et al*, 2000 (dalam Leisanyane & Khaola, 2013) *Turnover Intention* adalah keinginan secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi. Menurut Mobley, 1982 dan Mobley *et al*, 1978 (dalam Carmeli, 2005) *Turnover Intention* juga dikenal dengan istilah *Withdrawal Intentions* dimana *Withdrawal Intentions* diketahui sebagai prediktor terkuat dari perilaku aktual karyawan.

Menurut Cohen, 1993 (dalam Carmeli, 2005) *Withdrawal Intention* memiliki 3 tipe, yaitu *withdrawal intention* dari organisasi, pekerjaan, dan jabatan. Menurut Blau, 2000 (dalam Carmeli, 2005) *occupation's withdrawal intention* adalah penilaian subjektif karyawan dimana karyawan tersebut akan meninggalkan jabatannya dalam waktu dekat. *Withdrawal intention from the job* adalah penilaian subjektif karyawan dimana karyawan tersebut akan meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. *Withdrawal Intention* merupakan salah satu permasalahan yang cukup serius yang dihadapi oleh perusahaan.

Pada awal tahun 2013, PT A yang berdiri pada tahun 1978 yang merupakan perusahaan *retail* berlokasi di jalan Jendral Sudirman Kavling 10 – 11 Midplaza 1 lantai 18 memiliki budaya dimana keputusan didiskusikan bersama antara atasan dengan bawahan sedangkan PT B yang berdiri pada tahun 1975 yang merupakan perusahaan *corporate* berlokasi di Mayapada Tower II lantai 8 jalan Jendral Sudirman Kavling 27 memiliki budaya dimana keputusan berada di tangan atasan tanpa melibatkan bawahan.

PT XYZ merupakan *merger* dari perusahaan A dan perusahaan B dimana setelah adanya penggabungan dua perusahaan ini, maka terciptalah *organizational culture* yang baru. Menurut Robbins dan Judge (2013-546) *Organizational Culture* adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota dalam organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Menurut Zeitz et al, 1997 (dalam Carmeli, 2005) budaya organisasi terdiri dari lima dimensi yaitu, *Job challenge, communication, trust, innovation, dan social cohesion*. *Job challenge* adalah keragaman dan kompleksitas dalam pekerjaan. *Communication* adalah keefektivitas komunikasi antara *top management* dan karyawan maupun karyawan dengan karyawan. *Trust* adalah suatu kepercayaan antara karyawan dan *manager* yang memungkinkan adanya *free discussion* dan lingkungan yang terbuka. *Innovation* adalah lingkungan yang mendukung akan kreativitas, *problem-solving*, ide baru dan peningkatan yang berkelanjutan. Sedangkan *social cohesion* adalah substansi hubungan timbal balik antara anggota organisasi yang ditampilkan melalui kerja sama dan solidaritas.

Organizational culture memiliki peranan penting dalam hal *withdrawal intention*. Menurut Schneider, 1987 (dalam Carmeli, 2005) menyatakan bahwa seorang individu tertarik dalam suatu organisasi atau pekerjaan karena mereka percaya adanya kesesuaian yang kuat. Jika tidak adanya kesesuaian, seorang individu akan mengembangkan *withdrawal behavior* yang pada akhirnya anggota yang akan bertahan tidak hanya akan mirip satu sama lain melainkan juga akan membentuk kelompok yang lebih homogen. Maka dari itu, organisasi membatasi pilihan mereka kepada individu yang mereka percaya akan sesuai dengan *organizational culture* mereka dimana keterampilan yang dimiliki oleh individu adalah penentu utama dalam proses seleksi.

Dalam hal ini PT XYZ belum memiliki budaya yang cukup kuat dimana budaya masih dalam tahap pembuatan. PT XYZ perlu adanya penerapan budaya organisasi yang baik untuk karyawan dimana budaya organisasi yang diterapkan dengan baik oleh karyawan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif untuk mampu bersaing dalam industri asuransi. Budaya yang tidak kuat ini mengakibatkan karyawan hanya sekedar mengetahui budaya perusahaan tetapi belum menerapkannya dalam kehidupan sehari – hari sehingga menimbulkan fenomena yang dapat menjadi bahan penelitian penulis. Penulis telah melakukan *in-depth interview* dengan Bapak W selaku *Supervisor Marketing Planning* dimana beliau mengatakan bahwa tingkat *turnover* PT XYZ cukup tinggi. Penulis juga telah melakukan *in-depth interview* dengan Ibu D selaku *Manager Human Resource* dimana beliau mengatakan bahwa budaya perusahaan belum cukup kuat sehingga mengakibatkan karyawan tidak menerapkan budaya ke dalam

kehidupannya sehari – hari dan terjadinya *turnover intention* atau *withdrawal intention*. Adapun kurangnya mengkomunikasikan budaya sehingga disaat menanyakan kepada karyawan budaya apa yang sudah diterapkan di dalam perusahaan sebagian besar karyawan tidak mengetahui budaya perusahaan mereka. Penulis juga melakukan *in-depth interview* dengan Bapak A selaku Asisten Manajer *Human Resource* yang sebelumnya bekerja di PT A mengatakan bahwa setelah *merger*, tingkat *turnover* dari PT A dan PT B tidak terlalu banyak pada tahun pertama *merger* namun sesudah proses penyesuaian mulai adanya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan.

Tingkat *turnover* di PT XYZ berkisaran 5% sesudah *merger* pada tahun 2013 dan berkisaran 10% sampai dengan 12% pada tahun 2014. Karyawan yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dari level *staff* sampai level *top management*. Alasan mereka memutuskan untuk keluar salah satunya karena ketidaksesuaian budaya PT XYZ setelah dilakukan *merger* antara PT A dan PT B. Berdasarkan *in-depth interview* dengan Ibu D selaku *Manager Human Resource* dimana beliau mengatakan ada juga *staff* yang merasa tidak cocok dengan atasan sehingga mengakibatkan karyawan tersebut memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan penulis, maka penulis mengambil judul “**Analisis Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Withdrawal Intention* : Telaah pada PT XYZ, Jakarta Selatan**” untuk menjadi bahan penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, terdapat masalah yang dapat dirumuskan. Antara lain adalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh antara *organizational culture* terhadap *withdrawal intention* karyawan di PT XYZ?

1.3 Batasan Masalah Penelitian

Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Variabel yang diteliti *organizational culture* dan *withdrawal intention*.
2. Responden penelitian ini adalah karyawan seluruh divisi dari level *staff* sampai *manager* PT XYZ.
3. Penelitian dibatasi oleh responden yang sudah bekerja di PT XYZ selama 1 tahun.
4. Penelitian dibatasi hanya *visible culture*.
5. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam rentang waktu 18 Mei 2015 – 25 Juni 2015.
6. Lokasi penelitian ini bertempat di perusahaan jasa asuransi umum PT XYZ, Sudirman, Jakarta Selatan.
7. Alat yang digunakan dalam analisis data, yaitu SPSS Versi 22 untuk *pretest* dan SPSS AMOS Versi 22 untuk *main test*.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *withdrawal intention* karyawan PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat dari penelitian yang telah dilakukan ini. Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi PT XYZ
 - a. Membantu perusahaan memahami pengaruh *organizational culture* terhadap *withdrawal intention* dalam perusahaan.
 - b. Sebagai pedoman untuk menentukan kebijakan perusahaan kedepannya.
2. Bagi Peneliti
 - a. Membantu penulis lebih memahami pengaruh *organizational culture* terhadap *withdrawal intention* dalam suatu perusahaan.
 - b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana.

1.6 Metode dan Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

1.6.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis, yaitu sebagai berikut:

1. Metode Pengumpulan Data

Menurut Uma Sekaran dan Roger Bougie (2010) metode pengumpulan data terdiri dari :

1. Data Primer

Mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui komunikasi langsung antara informan dan peneliti untuk mengetahui hal – hal awal mengenai masalah maupun hal – hal yang lebih mendalam.

b. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

c. Riset Perpustakaan

Dilakukan dengan membaca dan memahami berbagai macam buku maupun jurnal dan artikel – artikel yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

1.6.2 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Sistematika dalam penulisan pada laporan penelitian ini terbagi menjadi 5 bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah yang dikemukakan penulis, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu teori mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Proses Manajemen Sumber Daya Manusia, *Organizational Culture*, Pembentukan *Organizational Culture*, Karakteristik *Organizational Culture*, Peran *Organizational Culture*, Cara Menciptakan *Positive Organizational Culture*, *Dimensi Organizational Culture*, Strategi Penggabungan *Organizational Culture*, Strategi Kesuksesan *Organizational Culture*, Elemen *Organizational Culture*, *Centralization* dan *Decentralization*, *Strong Culture* dan *Weak Culture*, Cara Karyawan Mempelajari Budaya, Cara Budaya Mempengaruhi Manajer, *Withdrawal Intention*, Penyebab Terjadinya *Withdrawal Intention*, Langkah – Langkah untuk Mencegah Terjadinya *Withdrawal Intention*. Kemudian dipaparkan mengenai hubungan antar variabel sebagai dasar pembentukan hipotesis serta model penelitian yang akan digunakan untuk menjawab fenomena pada PT XYZ.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas konsep dasar pembuatan skripsi seperti gambaran umum, objek penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data yang akan

digunakan, definisi variabel operasional pada penelitian ini, serta teknik analisis yang akan digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN TEMUAN

Bab ini berisi pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan beserta paparan hasil kuesioner pada saat pengumpulan data.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan dari penulis mengenai penelitian yang telah dilakukan beserta dengan saran – saran yang diberikan oleh penulis untuk PT XYZ dan peneliti selanjutnya.

UMMN