

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia melayani jasa asuransi mulai dari perorangan hingga ke kumpulan, untuk kumpulan sendiri yang dimaksud adalah untuk pekerja dari suatu perusahaan dengan syarat minimal 10 orang terdaftar. Keunggulan yang dimiliki oleh generali adalah uniknya produk asuransi yang ditawarkan salah satu yang paling menarik perhatian adalah *ARMS* jika anda memiliki polis asuransi di generali anda tidak perlu takut nilai mata uang akan turun karena polis asuransi anda telah diamankan oleh *ARMS*

Kantor yang bercabang dipekalongan ini didirikan oleh bapak Jendro, bapak Jendro sebelum telah lama bergelut di bidang asuransi. Beliau mendaftar menjadi agen pada tahun 2013 setelah 1 tahun menjadi agen, beliau mendirikan kantor cabang di kota pekalongan, dicabang kota pekalongan ini sekarang telah memiliki 30 agen yang berbasis. Untuk meningkatkan performa kerja dan mencegah kecurangan yang mungkin dilakukan harus dilakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi bagi agen PT Asuransi Jiwa Generali

PT asuransi Jiwa Generali Indonesia Cabang Kota Pekalongan merupakan bagian dari Generali Group sebuah perusahaan yang didirikan pada tahun 1831 di Trieste, Italia. Generali Group merupakan perusahaan asuransi terbesar di Eropa dan sudah dikenal sebagai penyedia jasa asuransi yang terkemuka. PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia sendiri dibangun pada tahun 2012. Pada tahun 2012 ini perusahaan Asuransi Jiwa Generali hanya melayani jasa asuransi untuk asuransi perusahaan,

sedangkan keagenan untuk melayani perorangan atau individu dibentuk tahun 2013 dan kantor yang bercabang dipekalongan sendiri dibangun pada tahun 2014

Kantor yang bercabang dipekalongan ini didirikan oleh bapak Jendro, bapak Jendro sebelum telah lama bergelut di bidang asuransi. Beliau mendaftar menjadi agen pada tahun 2013 setelah 1 tahun menjadi agen, beliau mendirikan kantor cabang dikota pekalongan, dicabang kota pekalongan ini sekarang telah memiliki 30 agen yang berbasis. Untuk meningkatkan perfoma kerja dan mencegah kecurangan yang mungkin dilakukan harus dilakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi bagi agen PT Asuransi Jiwa Generali



4.2. Stuktur Organisasi

Stuktur organisasi pada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia terdiri dari *Bussines Director*, *PIC (Person In Charge)*, *Admin*, *Bussines Manager*, *Financial concultant*. Tugas dari *bussines director* adalah mengelola semua yang ada di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia agar dapat berjalan efektif tugas dari *PIC* adalah mengatur admin agar admin bertugas secara optimal dan memabtu tugas *bussines director*, tugas admin adalah mengatur klaim dan prosedur perekrutan nasabah, *bussines manager* bertugas mengatur *financial consultant* dan melakukan perekrutan nasabah, dan tugas dari *financial consultant* adalah merekrut nasabah. Yang disebut agen dalam penelitian ini adalah *Bussines manager* dan *financial consultant*

4.3. Gambaran Umum Responden

Gambaran responden dapat dilihat melalui dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lamanya bekerja pada Generali yang dimiliki oleh responden.

4.3.1 Gambaran Umum Responden Bedasarkan Jenis Kelamin Dan Usia

Berikut adalah tabel yang menggambarkan data responden berdasarkan jenis kelamin dan usia :

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Dan Usia

JENIS KELAMIN	USIA (TH)			TOTAL
	20-30	31-45	46-60	
LAKI LAKI	9	6	3	18
PEREMPUAN	4	5	3	12
TOTAL	13	11	6	30

Sumber: data primer yang diolah 2018

Dari data pada tabel no 4.3.1 diketahui bahwa karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin dan usia paling banyak adalah laki laki dengan rentan usia 20-30 tahun. Dari hasil wawancara cara yang dilakukan terhadap 1 responden laki laki dengan rentang usia 20-30 tahun didapat bahwa alasan mereka memilih bekerja sebagai agen adalah karena mereka lebih menyukai pekerjaan lapangan dengan mobilitas yang tinggi dan berhadapan langsung dengan orang

4.3.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dan Pendidikan

Berikut adalah tabel yang menggambarkan responden berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan :

TABEL 4.2 Jenis Kelamin Dan Pendidikan

JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN				TOTAL
	SMA	D3	S1	S2	
LAKI LAKI	8	2	7	1	18
PEREMPUAN	1	4	7	0	12
TOTAL	9	6	14	1	30

Sumber: Data Primer Yang Diolah 2018

Dari data pada table no 4.3.2 diketahui bahwa karakteristik responden ditinjau dari dari jenis kelamin dan pendidikan plaing banyak adalah laki laki dengan pendidikan SMA dengan jumlah 8, kemudian laki laki dengan pendidikan S1 berjumlah 7 orang dan perempuan dengan pendidikan S1 dengan jumlah 7 orang.

PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia dalam memperjakan agen tidak menuntut pendidikan tertentu. Dari hasil wawancara yang didapat dari seorang agen dengan didapat bahwa alasan dia menjadi agen selain

memiliki penghasilan yang lumayan memuaskan mereka mengalami kesulitan untuk mendapat pekerjaan yang lebih layak dikarenakan faktor pendidikan

4.3.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dan Lamanya Bekerja Di Generali

Berikut adalah table yang menggambarkan responden berdasarkan jenis kelamin dan lama bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia :

Tabel 4.3. Jenis Kelamin Dan Lama Bekerja Responden

JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA		TOTAL
	<3 TAHUN	>=3 TAHUN	
LAKI LAKI	13	5	18
PEREMPUAN	4	8	12
TOTAL	17	13	30

Data Primer Yang Diolah, 2018

Dari data pada table 4.3.3 diketahui bahwa karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin dan lamanya bekerja sebagai agen yang paling banyak adalah laki laki dengan masa jabatan dibawah 3 tahun. Dari hasil wawancara terhadap bapak jendro selaku *Bussines Director* kantor cabang kota pekalongan didapat bahwa agen wanita lebih betah bekerja sebagai agen bahkan rata rata agen wanita dengan masa kerja diatas 3 tahun telah bekerja sejak awal kantor cabang didirikan

4.3.5 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Dan Lama Bekerja Responden

Tabel 4.4. Pendidikan Dan Lama Bekerja Responden

PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA		TOTAL
	<3 TAHUN	>=3 TAHUN	
SMA	7	2	9
D3	4	2	6
S1	5	9	14
S2	1	0	1
TOTAL	17	13	30

Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan data dari table 4.3.5 karakteristik responden ditinjau dari pendidikan dan lamanya bekerja paling banyak adalah mereka yang memiliki pendidikan s1 dengan masa kerja diatas 3 tahun dari hasil wawancara terhadap bapak jendro didapat bahwa agen dengan pendidikan S1 lebih memiliki keinginan untuk berkeja sebagai agen,

4.4 Analisis Deskriptif

Analisis mengenai bagaimana persepsi responden terhadap komitmen organisasional PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan

4.4.1 Persepsi Responden Terhadap Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah keterpihakan seseorang terhadap organisasi tertentu dan ingin mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional dibagi menjadi 3 indikator yakni komitmen afektif(*affective commitment*), komitmen kontinu(*continuan commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*)

komitmen afektif (*affective commitment*) adalah komitmen mengenai hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasinya. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa jika meninggalkan organisasi ia akan mengalami kerugian. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan (*continuance commitment*) yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasinya karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen kontinuan dapat tercipta karena adanya resiko yang akan terjadi bila orang yang bersangkutan meninggalkan organisasi tersebut. Resiko yang terjadi ini dapat berupa investasi maupun *alternative*. Investasi adalah segala sesuatu yang berharga termasuk waktu, usaha, ataupun uang yang harus dilepaskan apabila meninggalkan organisasi. *Alternative* adalah kemungkinan bagi individu untuk dapat masuk ke organisasi lain.

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan ketertarikan seseorang untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi. Anggota yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan memiliki perasaan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Komitmen normatif akan tumbuh bersama proses sosialisasi saat individu baru memasuki organisasi tersebut. Komitmen normatif juga dapat tumbuh karena organisasi memberikan sesuatu kepada anggota organisasi dan pemberian tersebut dirasa tidak mampu untuk dapat membalas kembali. Anggota akan merasa memiliki kontrak secara psikologis terhadap organisasi tersebut tanggapan responden terhadap komitmen afektif (*affective commitment*)

TABEL 4.4 Persepsi Agen Terhadap Komitmen Organisasional

No	KETERANGAN KOMITMEN AFEKTIF	JAWABAN					RATA RATA	KATEGORI
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	11 (55)	16 (54)	2 (6)	1 (2)	0 (0)	3,9	TINGGI
2	Saya membanggakan PT Asuransi Jiwa Generali kepada orang lain di luar organisasi	14 (70)	15 (60)	0 (0)	1 (2)	0 (0)	4,4	TINGGI
3	Saya benar benar merasakan seakan akan permasalahan di PT Asuransi Jiwa Generali adalah permasalahan saya sendiri	2 (10)	21 (84)	5 (15)	2 (4)	0 (0)	3,76	TINGGI
4	Saya berpikir tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat kepada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	3 (15)	19 (76)	7 (21)	1 (2)	0 (0)	3,8	TINGGI
5	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	11 (55)	19 (76)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,36	TINGGI
6	Saya merasa terikat secara emosional terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan	6 (30)	20 (80)	4 (12)	0 (0)	0 (0)	4,06	TINGGI

7	PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia memiliki arti yang sangat besar bagi saya	8 (40)	20 (80)	2 (6)	0 (0)	0 (0)	4,2	TINGGI
8	Saya mempunyai rasa memiliki yang besar besar terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	8 (40)	20 (80)	2 (6)	0 (0)	0 (0)	4,2	TINGGI
RATA RATA SKOR KOMITMEN AFEKTIF							4.12	TINGGI
No	KETERANGAN KOMITMEN KONTINUAN	JAWABAN					RATA RATA	KATEGORI
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya khawatir dengan apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya	6 (30)	17 (68)	6 (18)	1 (2)	0 (0)	3,93	TINGGI
2	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali meskipun saya mengingikanya	5 (25)	19 (76)	3 (9)	3 (6)	0 (0)	3,86	TINGGI
3	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meniggalkan PT Asuransi Jiwa Generali sekarang	6 (30)	18 (72)	3 (9)	3 (6)	0 (0)	3,9	TINGGI
4	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali sekarang	8 (40)	16 (64)	4 (12)	2 (4)	0 (0)	4	TINGGI
5	Saat ini bekerja d PT Asuransi Jiwa Generali merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya	6 (30)	20 (80)	4 (12)	0 (0)	0 (0)	4,06	TINGGI
6	Saya merasa saya bahwa saya memiliki sedikit pilihan meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali	4 (20)	13 (52)	11 (33)	1 (2)	1 (1)	3,6	TINGGI
7	Salah satu akibat meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali adalah langkanya peluang alternatif yang ada	7 (35)	14 (56)	4 (12)	5 (10)	0 (0)	3,76	TINGGI

8	Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali adalah bahwa meninggalkan organisasi membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini	8 (40)	18 (72)	2 (6)	2 (4)	0 (0)	4,06	TINGGI
---	--	-----------	------------	----------	----------	----------	------	--------

Lanjutan Tabel 4.4

RATA RATA SKOR KOMITMEN KONTINU							3,9	TINGGI
No	KETERANGAN KOMITMEN NORMATIF	JAWABAN					RATA RATA	KATEGORI
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain	6 (30)	16 (54)	8 (24)	0 (0)	0 (0)	3,73	TINGGI
2	Saya percaya bawa orang harus selalu loyal pada organisasinya	1 (5)	13 (52)	8 (24)	6 (12)	2 (2)	3,9	TINGGI
3	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya	4 (20)	21 (84)	4 (12)	1 (2)	0 (0)	4,13	TINGGI
4	Salah satu alasan utama untuk bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di PT Asuransi Jiwa Gnerali adalah kewajiban moral	5 (25)	18 (73)	6 (18)	1 (2)	0 (0)	3,9	TINGGI
5	Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, saya tidak merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya	3 (15)	16 (54)	8 (24)	3 (6)	0 (0)	4,03	TINGGI
6	Saya dididik untuk percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi	7 (35)	16 (54)	6 (18)	1 (2)	0 (0)	3,56	TINGGI

7	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	3 (15)	15 (60)	7 (21)	5 (10)	0 (0)	3,93	TINGGI
8	Saya berpikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada satu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana	1 (5)	12 (48)	6 (18)	9 (18)	2 (2)	3,8	TINGGI
RATA RATA SKOR KOMITMEN NORMATIF							3.875	TINGGI
TOTAL RATA RATA SKOR							3.965	TINGGI

Sumber : Data Primer Yang Diolah 2018

Bedasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa secara keseluruhan rata rata skor untuk tanggapan responden terhadap komitmen organisasional termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata rata 3.965 artinya bahwa agen memiliki keterikatan terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia dan memiliki keinginan untuk melanjutkan keanggotaanya di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari tanggapan responden terhadap indikator komitmen afektif (*affective commitment*) pada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia cabang kota Pekalongan adalah sebesar 4.12 dan termasuk dalam kategori tinggi. komitmen afektif yang tinggi artinya agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesai memiliki keterikatan secara emosional sehingga menyebabkan agen ingin mempertahankan keanggotaanya di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia..

Responden akan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia. 11 (36,6%) responden sangat setuju terhadap pernyataan tersebut dan 16 (53,3%) responden setuju Bedasarkan hasil wawancara terhadap seorang responden diketahui bahwa alasan Agen PT Asuransi Jiwa Generali bahagia menghabiskan

siswa karir menjadi agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia adalah karena responden telah merasa nyaman dan merasa bahwa system dan kebijakan di PT Asuransi Jiwa Generali sangat sesuai dengan mereka, Hal ini dapat dikaitkan komitmen afektif agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia yang terbentuk oleh karakteristik organisasi, dapat diketahui bahwa salah satu penyebab agen terikat secara emosional terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia dikarenakan sistem dan kebijakan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Dari hasil wawancara terhadap 1(3,33%) responden yang memberikan tanggapan tidak setuju pada pernyataan "Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan" dari hasil wawancara diketahui bahwa ia akan segera segera meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia setelah ia menyelesaikan kuliah dan mendapat pekerjaan dengan income yang lebih tinggi, dan hanya bekerja di generali untuk mengisi waktu luang.

Responden membanggakan PT Asuransi Jiwa Generali Kepada orang lain diluar organisasi, sebanyak 14 (46,6%) responden memberikan tanggapan sangat setuju dan 15 (50%) responden memberikan tanggapan setuju pada pernyataan " Saya membanggakan PT Asuransi Jiwa Generali kepada orang lain di luar organisasi" dari hasil kuesioner terbuka "Apakah yang membuat bapak/ ibu bangga menjadi agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan?". Dapat diketahui bahwa alasan responden bangga terhadap generali Indonesia adalah : rasa kekeluargaan, Impian tercapai, pekerjaan utama, tidak terbatas oleh pendidikan, income yang tinggi, system yang baik, dan banyak teman, melayani masyarakat, pekalongan merupakan cabang pertama, generali merupakan perusahaan yang besar dan bonafide, Alasan Rasa bangga pada responden dapat meningkatkan Persepsi responden terhadap komitmen afektif. Hasil kuesioner terbuka tentang persepsi rasa bangga dari responden dapat dilihat dari table 4.5 :

Tabel 4.5 Persepsi Responden Terhadap Kuesioner Terbuka

Mengenai Rasa Bangga

Komponen	Frekuensi	Presentase
Rasa kekeluargaan	3	10%
Impian tercapai	1	3,33%
Pekerjaan utama	3	10%
Tidak terbatas oleh pendidikan	2	6,66%
Income yang tinggi	8	26,6%
Sistem yang baik	1	3,33%
Banyak teman	3	10%
Melayani masyarakat	1	3,33%
pekalongan meruapakan cabang utama	2	6,66%
Generali merupakan perusahaan yang besar dan bonafide	7	23,3%

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Responden benar benar merasa bahwa permasalahan yang terjadi di PT Asuransi Jiwa Generali adalah permasalahanya sendiri. 2 (6,66%) responden sangat setuju dan 21 (70%) responden setuju, mereka menganggap bahwa pekerjaan di generali adalah merupakan bagian dari hidup mereka sehingga mereka menganggap permasalahan yang ada di generali adalah benar benar seperti masalah mereka sendiri.

Pada pernyataan “Saya berpikir tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat kepada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia” sebesar 3 (10%) responden memberikan pernyataan sangat setuju dan sebesar 19 (63,3%) memberikan respon setuju artinya responden benar benar merasa terikat secara emosional terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia dan merasa bahwa mereka akan sulit terikat terhadap perusahaan lain seperti mereka terikat pada generali.

Semua responden 11(46,6%) sangat setuju dan 19 (63,3%) setuju pada pernyataan” Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada PT Asuransi Jiwa

Generali Indonesia” responden merasa telah menjadi keluarga PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia pekalongan. Semua agen pada PT asuransi jiwa Generali pekalongan merasa telah menjadi bagian keluarga, meskipun ada seorang responden yang diduga kurang memiliki komitmen organisasional agen tersebut tetap merasa telah menjadi bagian keluarga, hal ini mendukung komitmen afektif yang tinggi pada agen PT Asuransi Jiwa Generali.

Pada pernyataan ”Saya benar benar terikat secara emosional terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan” sebesar 6 (20%) reponden memberikan tanggapan sangat setuju dan 20 (66,6%) responden memberikan tanggapan setuju dari hasil wawancara terhadap 2 respoonden, responden merasa terikat terhadap PT Asuransi Jiwa Generali dengan alasan mereka merasa telah diayomi oleh leader (BD) sehingga mereka merasa terikat dan akan sungkan untuk meninggalkan Generali dan responden merasa telah lama bekerja dan kenal lama dengan beberapa teman di Generali Pekalongan sehingga mereka terikat dengan Generali Pekalongan. dari kuesioner terbuka dapat diketahui bahwa alasan responden merasa terkait secara emosional adalah : Leader, rasa kekeluargaan dan melayani masyarakat. Hasil Kuesioner terbuka dapat dilihat tabel 4.6 :

Tabel 4.6 Persepsi Responden Terkait Kuesioner Terbuka Mengenai Keterikatan (Emosional)

Komponen	Frekuensi	Presentase
Terikat Secara Emosional		
Rasa kekeluargaan	2	6,66%
Pribadi leader	10	33,3%
Melayani masyarakat	1	3,33%
Terikat Karena Kebutuhan		
Terikat karena finansial	4	13,3%
Peluang karir	8	26,6%
Pekerjaan utama	3	10%
Tidak Terikat		
Belum mencapai target	1	0,33%
mengisi waktu luang	1	0,33%

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Dari hasil kuesioner terbuka dapat diketahui bahwa sebesar 9 (30%) responden merasa terikat terhadap PT Asuransi Jiwa Generali karena mereka merasa memiliki leader (*Bussines Director*) yang mampu membimbing dan memberi support mereka, dari hasil wawancara seorang responden dapat diketahui bahwa sebagian responden tersebut merasa memiliki leader yang luar biasa dan mampu mendukung responden memenuhi target mereka hal tersebut diduga meningkatkan persepsi komitmen afektif (*affective commitment*) agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Pernyataan “PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia memiliki arti yang sangat besar bagi saya” dan “Saya mempunyai rasa memiliki yang besar terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia” mendapat tanggapan sama dari responden pada setiap pernyataan yakni : 8 (26,6%) sangat setuju 20 (66,6%) setuju dan 2 (6,66%) ragu ragu PT Asuransi

Jiwa Generali Indonesia memiliki arti yang sangat besar bagi responden dan sebagian besar responden mempunyai rasa memiliki yang besar terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan.

Bedasarkan kuesioner tertutup ada 1 (0,33%) responden yang memberikan persepsi komitmen afektif yang rendah, namun responden tersebut merasa bangga terhadap generalis dan merasa telah menjadi bagian keluarga generalis. dari kuesioner terbuka dapat diketahui bahwa responden sama sekali tidak terikat dengan generalis dan menjadi agen hanya untuk mengisi waktu luangnya saja dan untuk menambah pengalaman.. Dari hasil wawancara terhadap responden tersebut diketahui bahwa ia akan meninggalkan generalis setelah menyelesaikan kuliah, namun agen tersebut tetap merasa telah diayomi dan diberi *support leader* (BD) dan merasa memiliki ikatan yang baik dengan teman sesama agen.

Secara keseluruhan komitmen afektif pada Agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia termasuk dalam kategori tinggi artinya Agen PT Asuransi Jiwa Indonesia merasa telah terikat secara emosional sehingga mereka merasa memiliki keinginan untuk tetap menjadi agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan atas keinginannya sendiri hal ini dapat terlihat dari 27(90%) agen merasa bahagia menghabiskan sisa karir mereka di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Komitmen kontinu (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa jika meninggalkan organisasi ia akan mengalami kerugian. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan (*continuance commitment*) yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasinya karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. komitmen kontinuan dapat tercipta karena adanya resiko yang akan terjadi bila orang yang bersangkutan meninggalkan organisasi tersebut. resiko yang terjadi ini dapat berupa investasi maupun *alternative*. Investasi adalah segala sesuatu yang berharga termasuk waktu, usaha, ataupun uang yang harus dilepaskan

apabila meninggalkan organisasi. *Alternative* adalah kemungkinan bagi individu untuk dapat masuk ke organisasi lain.

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan agen terhadap komitmen kontinu (*continuance commitment*) termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 3.9 yang artinya agen akan merasa dirugikan baik secara investasi maupun alternative bila meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Komitmen kontinu (*continuance commitment*) yang tinggi pada Agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia terkait dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh para responden, dari kuesioner terbuka dapat diketahui bahwa alasan utama sebagian besar responden dengan latar belakang pendidikan SMA adalah karena langkanya alternative yang tersedia, berarti dimana mereka akan kesulitan untuk menemukan pekerjaan lain dengan gaji yang sesuai, hal tersebut mendukung komitmen kontinuan yang dimiliki oleh agen dengan latar belakang pendidikan SMA

Sebanyak 6 (20%) responden sangat setuju dan 17 (56,6%) responden setuju pada pernyataan "saya khawatir dengan apa yang mungkin terjadi bila saya meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia". Paling banyak jenis kelamin responden adalah laki-laki dengan usia 20-30 tahun dengan jumlah 13 (43,3%) dari hasil wawancara diketahui bahwa keluarga mereka hidup dari pekerjaan mereka sebagai agen. Sebagai tulang punggung keluarga mereka dituntut untuk memiliki penghasilan untuk mencukupi kebutuhan keluarga mereka hal ini diduga meningkatkan persepsi komitmen kontinuan yang dimiliki oleh responden

1(0,33%) responden tidak setuju pada pernyataan "saya khawatir dengan apa yang mungkin terjadi bila saya meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia" dari hasil wawancara diketahui bahwa ia

merasa akan dapat mendapat pekerjaan dengan pendapatan lebih besar, setelah menyelesaikan kuliah, responden merasa bahwa pekerjaannya sebagai agen hanyalah untuk mengisi waktu luang. Komitmen kontinu (*continuance commitment*) adalah kebutuhan untuk tetap bertahan di suatu organisasi. Dari jawaban responden diduga responden ini tidak memiliki kebutuhan untuk mempertahankan keanggotaannya di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan dan memiliki komitmen kontinuan yang rendah

Pada pernyataan “akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan generali meskipun saya menginginkannya” 5 (16,6%) responden sangat setuju dan 19 (63,3%) responden setuju, dari hasil wawancara diketahui bahwa responden berat meninggalkan generali dikarenakan keluarga mereka hidup dari *income* mereka sebagai seorang agen. Pada pernyataan ini 1 (0,33%) responden memberikan respon tidak setuju. Ia tidak merasa terikat apapun pada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia sehingga akan mudah baginya untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

“Banyak hal yang akan terganggu bila saya memutuskan untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali” agen merasa banyak dalam kehidupan agen yang tertanggung tanpa *income* yang ia dapat dari generali, 1 responden tidak setuju pada pernyataan tersebut. responden tersebut merasa tidak akan banyak pengaruh dalam hidupnya baik ia tetap bekerja sebagai agen maupun meninggalkan pekerjaannya sebagai agen

“Akan sangat merugikan bagi saya untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa” 8 (26,6%) responden sangat setuju 16 (53,3%) setuju pada pernyataan ini mereka akan kehilangan *passive income* (pendapatan pasif yang diterima setelah melakukan penjualan terhadap nasabah) yang harusnya didapat selama 5 tahun dari hasil penjualan mereka, Dari hasil

kuesioner terbuka yang dilakukan diketahui bahwa alasan utama dari 17 (56,6%) agen untuk bekerja pada PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia adalah karena *passive income* yang mereka terima hasil kuesioner terbuka dalam dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.7 Persepsi Responden Terhadap Kuesioner Terbuka Terkait Alasan Utama Tetap Bekerja Di PT Asuransi Jiwa Generali Pekalongan

Komponen	Frekuensi	Presentase
passive income	17	56,6%
Puas di Generali	3	10%
Domisli di pekalongan	1	0,33%
Leader yang support	3	10%
merasa ini adalah bisnis sendiri	2	6,66%
Mencari teman	2	6,66%
mengisi waktu	2	6,66%

Sumber : data primer yang diolah, 2017

“Saat ini bekerja sebagai agen di PT Asuransi jiwa Generali merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya saat ini” pernyataan tersebut mendapat respon sangat setuju dari 6 (20%) dan setuju dari 20 (66,6%) responden mereka merasa saat ini PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia memberikan alternative terbaik bagi mereka dalam menghasilkan *income*.

“Salah satu akibat meniggalkan generalis adalah langkanya peluang alternative yang ada” pernyataan ini mendapat tanggapan sangat setuju 4 (13,3%) atau setuju dari 17 (56,6%) responden. responden merasa mereka memiliki sedikit alternative untuk meniggalkan generalis mereka merasa susah mendapat pekerjaan yang sama baik dan dengan *income* yang sama seperti di generalis. Dari hasil wawancara diketahui bahwa hal ini terkait dengan latar belakang pendidikan yang mereka miliki, karena sebagian besar agen generalis hanya memiliki pendidikan SMA,

Pada pernyataan “salah satu alasan saya melanjutkan bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia adalah bahwa meninggalkan organisasi membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini” pada pernyataan itu 29 responden memberikan tanggapan setuju, dari hasil kuesiner terbuka diketahui sebesar 21 (70%) responden tidak akan meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia meskipun ditawarkan pekerjaan dengan gaji yang lebih besar mereka telah puas terhadap seluruh manfaat dan gaji yang mereka terima dan berpikir bahwa tidak ada perusahaan lain yang bisa memberikan sama seperti di generali. 1 responden tidak setuju pada pernyataan ini ia masih berpikir tidak memiliki keterikatan dengan PT Asuransi Jiwa Generali dan berpikir meninggalkan generali tidak akan mengorbankan apapun hasil kuesioner terbuka dapat dilihat dari tabel

4.8 :

Tabel 4.8 Persepsi Responden Terhadap Tawaran Pekerjaan Lain Dengan Gaji Lebih Tinggi

Komponen	Frekuensi	Presentase
Tidak akan meninggalkan Generali	21	70%
Merasa terikat	8	26,6%
Melihat generali sebagai bisnis	1	0,33%
Bangga dengan Generali	1	0,33%
merasa pendapatan digenerali telah cukup tinggi	11	36,6%
Akan meninggalkan Generali	9	30%
Bila ada Pendapatan lebih besar	9	30%

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan ketertarikan seseorang untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi.

Anggota yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan memiliki perasaan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. komitmen normatif akan tumbuh bersama proses sosialisasi saat individu baru memasuki organisasi tersebut. komitmen normatif juga dapat tumbuh karena organisasi memberikan sesuatu kepada anggota organisasi dan pemberian tersebut dirasa tidak mampu untuk dapat membalas kembali. Anggota akan merasa memiliki kontrak secara psikologis terhadap organisasi tersebut

Bedasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap komitmen normatif (*normative commitment*) termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 3,875. Komitmen normatif yang tinggi berarti agen memiliki ketertarikan baik dari segi tanggung jawab maupun moral untuk tetap mempertahankan keanggotanya sebagai agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia. agen memberi tanggapan setuju.

Pada pernyataan "saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah organisasi" dari hasil wawancara diketahui responden memiliki berpikir orang sekarang memiliki motivasi kerja yang rendah sehingga sekiranya menemui kesulitan mereka memutuskan untuk langsung keluar dari pekerjaan mereka. 7 responden memberikan tanggapan ragu-ragu dari hasil wawancara dapat diketahui, 1(0,33%) responden dan 13 (43,3%) responden yang memberikan tanggapan setuju pada pernyataan "saya percaya bahwa orang harus selalu loyal pada organisasinya" mereka merasa sebagai anggota organisasi mereka harus memberikan loyalitas dan totalitas dalam organisasi, namun 8 (26,6%) responden memberikan tanggapan netral mereka masih ragu dengan pernyataan tersebut dan berpikir untuk memberikan loyalitas harus melihat kondisi organisasi dulu.

Setuju dengan pernyataan "terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lainnya tidak etis bagi saya" 25 (83,3%) besar responden setuju dengan pernyataan di atas dari wawancara diketahui

bahwa 2 orang responden memiliki pendapat terlalu sering berpindah organisasi merupakan tindakan yang dinilai bisa merugikan organisasi tersebut dan tidak memiliki tanggung jawab

Sebagian besar dari agen setuju dengan pernyataan” Salah satu alasan utama untuk bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di PT Asuransi Jiwa

Generali adalah kewajiban moral” mereka merasa telah memiliki semacam ikatan loyalitas karena merasa telah diayomi oleh leader dan mereka merasa tetap bekerja di generali merupakan kewajiban bagi mereka. sebagian besar agen setuju pada pernyataan” Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, saya tidak merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya” agen merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja sebagai agen asuransi selain itu masih banyak hal yang perlu dipertimbangkan dan sebagian dari mereka banyak yang memberikan tanggapan netral mereka masih ragu untuk pernyataan tersebut

Dari kuesioner terbuka dapat diketahui 100% agen merasa memiliki tanggung jawab terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia karena mereka telah bekerja pada Generali Indonesia. Mereka merasa generali telah memberikan kesempatan pekerjaan terhadap mereka untuk bekerja dan para leader juga telah mengayomi mereka dalam pekerjaan mereka sehingga mereka merasa memiliki keterikatan dan merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja menjadi agen. Sebesar 20% agen merasa bertanggung jawab karena puas dengan apa yang mereka terima di generali, mereka merasa memiliki tanggung jawab karena generali telah memberikan income mereka yang melebihi ekspektasi awal mereka sehingga tumbuh rasa tanggung jawab dari pada agen terhadap general

PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia. Hasil kuesioner terbuka dapat dilihat di tabel 4.9 :

Tabel 4.9 Persepsi Responden Mengenai Tanggung Jawab

Komponen	Frekuensi	Presentase
merasa bertanggung jawab	30	100%
tidak merasa memiliki tanggung jawab	0	0%

Sumber : data primer yang diolah

“Saya dididik untuk tetap percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi” sebagian besar dari agen setuju pernyataan tersebut mereka merasa telah di didik untuk tetap setia. Agen memiliki pemikiran untuk tetap bekerja pada satu organisasi sepanjang karir mereka mereka berpendapat bahwa untuk tetap bekerja di satu organisasi merupakan tanggung jawab mereka dan dengan berthan di satu organisasi maka kesempatan mereka untuk berada di puncak karir semakin besar.

Komitmen normatif memiliki nilai rendah pada pernyataan ”saya berpikir untuk tetap setia pada satu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana. Mereka berpendapat tidak semua organisasi layak mendapat kesetiaan dari anggota namunbnayak agen yang berpendapat bahwa PT Asurasni Jiwa Generali cabang kota Pekalongan layak dan pantas mendapat kesetiaan dari anggotanya

4.5 Upaya Mengelola Komitmen Organisasional PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia

Agen PT Asuransi jiwa Generali Indonesia memiliki komitmen organsasional yang tinggi, namun ada satu agen yang memiliki komitmen organisasional yang rendah. Komitmen organisasional yang rendah pada agen bisa berakibat buruk pada nama PT Asurani Jiwa Generali Indonesia, karena agen yang memiliki komitmen organisasional

rendah berisiko akan melakukan kecurangan/ kurang memperhatikan nasabah. upaya yang telah dilakukan oleh Bapak Jendro selaku Business Director PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia dalam mengembangkan komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif sebagai berikut

Pertama komitmen afektif adalah komitmen yang berkaitan dengan ikatan emosional dari individu terhadap organisasinya dan menyebabkan individu terus memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi. Menurut bapak Jendro upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan komitmen afektif adalah : (1) memberikan kesempatan partisipasi kepada agen untuk memberikan pendapat terkait hal hal pengembangan kantor PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia, dengan melakukan hal ini menyebabkan agen memiliki rasa memiliki terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia, (2) menciptakan suasana kantor yang nyaman dimana agar agen merasa bahwa generali adalah seperti keluarga bagi mereka, (3) melakukan pertemuan pertemuan diluar acara kantor dengan tujuan menciptakan ikatan antar agen yang menyebabkan agen memiliki rasa terikat terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia, (4) mengadakan acara acara tour agen generali keluar negeri bagi mereka yang bisa memenuhi target dengan tujuan agar mereka memiliki rasa bangga terhadap PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan, (5) menerapkan sistem dimana agen sebelum melakukan prospek harus melapor calon nasabahnya dulu, dan nasabah yang sedang di prospek oleh agen tidak boleh di prospek oleh agen lain selama 3 bulan, hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan sesama agen (6) memberikan *training* dan *choacing* kepada agen untuk meningkatkan keterikatan agen (7) memberikan reward dan acara kepada agen pada hari hari khusus seperti tahun baru china, hari kemerdekaan dan hari ulang tahun PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan

Komitmen kontinuan adalah komitmen yang terjadi karena kebutuhan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan jika individu tersebut meninggalkan organisasi maka akan menimbulkan kerugian bagi individu tersebut. Menurut bapak Jendro upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan komitmen kontinuan adalah :

- (1) memberikan penghasilan dalam jumlah yang besar kepada agen yang berhasil merekrut nasabah sebesar 30% dari premi dasar dan 2,4% dari premi asuransi
- (2) memberikan penghasilan dengan sistem passive income, agen akan menerima penghasilan dari nasabah mereka setiap tahun selama agen tersebut menjadi agen PT Asuransi Jiwa Generali sehingga agen tersebut akan merasa rugi bila meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali,
- (3) memberikan bantuan terhadap agen yang kurang mampu memenuhi target namun telah berusaha sehingga dapat mencapai target dan memiliki penghasilan yang tinggi, sehingga agen tersebut tetap ingin menjadi agen PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia.

Ketiga komitmen normatif adalah komitmen yang terjadi karena individu merasa harus tetap berada dalam organisasi tersebut. Menurut bapak Jendro upaya yang telah dilakukan dalam mengembangkan komitmen normatif adalah (1) meningkatkan hubungan *leader* dan agen dengan memberikan pengayoman dan bantuan serta membentangkan masukan masukan yang meningkatkan kinerja agen sehingga agen akan merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan, (2) memberikan pinjaman uang bagi agen yang membutuhkan sehingga agen merasa tidak enak dan sungkan untuk meninggalkan PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia Pekalongan