

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini dilakukan pembahasan tentang latar belakang penelitian, fenomena, *research gap* dan perumusan masalah, disertai dengan pertanyaan penelitian yang akan dijelaskan lebih lanjut. Kemudian dari perumusan masalah dan pertanyaan penelitian tersebut akan dikembangkan usulan model penelitian empiris dalam upaya mencapai tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Situasi saat ini yang dikarakterisasi dengan dinamika kondisi ekonomi, kompetisi dunia usaha yang semakin ketat dan melekatnya teknologi dalam kehidupan masyarakat, menghadirkan tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang terbaik. Kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai (Stoner et al., 2009). Adapun pengertian efektif dan efisien menurut Stoner et al. (2009) yaitu: Efisien adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi berarti melakukan dengan tepat. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai berarti melakukan hal yang tepat. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari berbagai keputusan yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Parameter yang paling sering digunakan untuk menilai suatu kinerja perusahaan adalah pendekatan keuangan

yang dapat dianalisis dari laporan keuangan. Menurut Horne et al., (2001), pengukuran kinerja keuangan memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas. Selain dari pendekatan keuangan, kinerja perusahaan juga dinilai dari perspektif pelanggan yang meliputi retensi, akuisisi dan kepuasan pelanggan; perspektif proses internal yang terdiri dari inovasi (inisiatif yang memiliki hubungan dengan kreativitas dan daya pikir dalam perusahaan) dan proses operasional (termasuk kepatuhan terhadap hukum dan regulasi - *good corporate governance*); perspektif karyawan yang meliputi produktifitas, perputaran (*turn over*), kepuasan dan pelatihan karyawan. Selain itu, terdapat faktor internal dan eksternal yang secara dinamis juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor internal yang dimaksud adalah: gaya kepemimpinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut perusahaan dan perilaku karyawan yang mempengaruhi kegiatan usaha. Sedangkan faktor eksternal (di luar kendali perusahaan) yang dapat mempengaruhi antara lain adalah regulasi dan politik, sosial-budaya masyarakat, persaingan usaha dan perkembangan teknologi.

Perkembangan teknologi saat ini akan memberi dampak pada perekonomian suatu negara dan membawa masyarakat memasuki era ekonomi digital. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki potensi yang besar untuk perkembangan ekonomi digital tersebut. Dalam salah satu media teknologi Singapura, salah satu artikelnya menyebut Indonesia sebagai “raksasa teknologi Asia Tenggara yang sedang tertidur” (Tech in Asia Magazine, 2019). Jumlah penduduk Indonesia yang mencapai kurang lebih 270,2 juta (tertinggi ke 4 di dunia) dengan usia produktif berada di tingkat 70,72% (Biro Pusat Statistik, 2021),

merupakan pangsa pasar yang signifikan dan patut diperhitungkan. Seiring dengan perkembangan ekonomi digital di Indonesia, terdapat empat sektor yang memiliki potensi pertumbuhan pesat yaitu sektor finansial, sektor kebudayaan, pariwisata, dan ekonomi kreatif; sektor pertanian, serta sektor agrolistik (Kapuslitbang Aptika dan IKP, 2019). Untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi Indonesia ke depan, sektor jasa keuangan merupakan salah satu sektor penting dan dibutuhkan untuk membiayai kebutuhan investasi dan pembangunan (Siaran Pers Kementerian Bappenas, 2019).

Salah satu penyumbang PDB negara dari industri keuangan berasal dari sektor asuransi umum yang memiliki potensi cukup besar dan terus berkembang. Hal ini ditunjukkan dengan pertumbuhan kinerja industri asuransi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan kondisi perekonomian Indonesia. Berdasarkan Laporan Produk Domestik Bruto (PDB) Badan Pusat Statistik tahun 2015-2020, jasa keuangan menyumbang 4,03%-4,32% di mana industri asuransi dan dana pensiun menyumbang sekitar 0,83% - 1,01%.

Tabel 1. 1. Kontribusi Sektor Asuransi dari PDB tahun 2015-2020

(dalam %)

SEKTOR	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Jasa Keuangan	4,32	4,24	4,15	4,2	4,19	4,03
Asuransi & Dana Pensiun	1,01	0,95	0,93	0,91	0,88	0,86

Sumber: Badan Pusat Statistik, Distribusi PDB 2015-2020

Berdasarkan Laporan Kinerja dan Analisis Industri Asuransi Umum Indonesia tahun 2019 yang diterbitkan oleh Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) tercatat kinerja premi asuransi umum mencapai 79,7 Triliun Rupiah,

tumbuh sebesar 14,1% dibanding tahun 2018 (69,8 Triliun Rupiah). Sebagai pembanding, tingkat pertumbuhan premi asuransi umum di negara-negara industri maju adalah antara 1,5% dan 2%, sementara di pasar negara berkembang diprediksi pertumbuhan tahunan antara 3% dan 4%. Pengecualian bagi negara berkembang adalah Asia, mengingat tingkat pertumbuhan tinggi ada di India, Indonesia dan terutama China, wilayah tersebut diprediksi akan mencapai tingkat pertumbuhan rata-rata sebesar 7% per tahun dalam jangka panjang (Dalimunthe, 2019).

Sampai dengan semester ke-empat tahun 2020, pendapatan premi asuransi umum di Indonesia tercatat sebesar 76,9 Triliun Rupiah, turun 3,6% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya (79,8 Triliun Rupiah) yang disebabkan karena kondisi pandemi di mana aktifitas masyarakat sangat menurun. Kontraksi pertumbuhan terjadi hampir di seluruh sektor industri di Indonesia, di mana ekonomi Indonesia triwulan IV-2020 dibanding triwulan IV-2019 (*year on year*) mengalami penurunan sebesar 2,19%. Khusus untuk industri asuransi umum, pertumbuhan negatif ini disumbang sebagian besar dari sektor asuransi kendaraan bermotor yang sesuai dengan data GAIKINDO terkait dengan turunnya penjualan kendaraan bermotor baik roda 2 maupun roda 4. Sebagai informasi, pangsa pasar premi asuransi umum masih didominasi oleh 2 lini usaha terbesar yaitu Asuransi Properti dan Asuransi Kendaraan bermotor dengan total kontribusi 46,5% (AAUI, 2021). Pada kondisi seperti ini di mana perekonomian terus mengalami tekanan dan mempengaruhi daya beli masyarakat (salah satunya untuk membeli asuransi), maka strategi perusahaan yang lebih tepat adalah menjaga fundamental perusahaan agar

berada dalam kondisi yang sehat. Hal tersebut akan menjadi modal yang penting untuk menggenjot bisnis saat kondisi pandemi sudah membaik (Marpaung, 2020).

Para pemimpin dalam perusahaan asuransi memiliki peran penting dalam menggerakkan kinerja perusahaan (Chen, Sharma, Zhan dan Liu, 2019) baik dari perspektif keuangan untuk mencapai target pertumbuhan PDB Indonesia melalui sektor asuransi umum maupun dari perspektif transformasi digital melalui inovasi. Inovasi organisasi berkembang dari individu-individu termasuk pimpinan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman untuk menciptakan ide, solusi, keputusan dan desain baru yang berpengaruh (Wang dan Wang, 2012). Inovasi dalam industri asuransi umum menjadi *crucial* untuk menuju asuransi berkiblat teknologi (*insurtech*) yang terdiri dari:

1. Penciptaan produk digital
2. Aplikasi produk dalam *gadget* dan komputer (*mobile technology and applications*)
3. Product pricing (Artificial Intelligence algorithms and robo-advice)
4. Jalur distribusi pemasaran (*Broker, Agent, Aggregator, Market Place, Peer to Peer Insurance*)
5. *Digital underwriting (smart contracts)*
6. *Digital claim process*
7. *Digital Finance*
8. *Blockchain/distributed ledgers technology*

yang membutuhkan ide-ide, proses dan prosedur baru secara terus menerus untuk tetap unggul berkompetisi.

Oleh karena itu diperlukan tipe pemimpin yang mampu membawa transformasi inovasi di perusahaan asuransi umum sehingga tidak tertinggal dibandingkan negara-negara lainnya. Perkembangan revolusi digital di Indonesia berjalan sangat lambat, sehingga Indonesia diramalkan hanya menjadi pangsa pasar digital saja, namun pemimpin pasar digital yang utama adalah Singapura (Gumiwang, 2018). Melalui inovasi menuju ke *insurtech* diharapkan jenis produk asuransi makin bertambah, kemudahan berasuransi bagi masyarakat meningkat sehingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Para pemimpin juga merupakan salah satu kontributor penting dalam menciptakan iklim dan budaya organisasi (Kao, Cornelius dan Garavan, 2017). Inovasi dapat berkembang salah satunya karena dukungan dari budaya organisasi yang mau menerima perubahan (*receptive*) dan berinovasi (Odetunde dan Ndubuisi, 2017). Budaya organisasi yang kondusif terhadap inovasi ini dapat tercipta bila ada pengaruh dari pemimpin perusahaan yang memberikan inisiatif dan mengarahkan kesamaan tujuan pada karyawannya (Zuraik dan Kelly, 2019). Melalui budaya organisasi yang mendukung perubahan, memberikan ruang untuk partisipasi dari karyawan dan memiliki pemikiran yang *receptive* terhadap inovasi, maka kinerja perusahaan akan semakin bertumbuh.

Dari berbagai jenis kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan fenomenal yang paling memiliki

kemampuan untuk menggerakkan seluruh elemen dalam perusahaan menuju perubahan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Menurut Strukan et al. (2017), terdapat empat strategi yang dilakukan oleh pemimpin transformasional untuk mengubah organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, antara lain:

1. Memiliki visi yang jelas dan dapat dimengerti sehingga menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi.
2. Menciptakan kondisi sosial dan menerapkan kesamaan sikap bagi seluruh anggota.
3. Meyakinkan anggota organisasi dengan memberikan contoh perilaku dan konsisten dengan pelaksanaannya sehingga sikap tersebut dapat diandalkan oleh pengikutnya.
4. Menghargai kompetensi, mengontrol tugas secara umum dan tujuan strategis perusahaan.

Agar tercipta proses kinerja perusahaan yang optimal, maka karyawan harus melakukan interaksi organisasi yang bersifat sinergistik (Chahal, Dangwal dan Raina, 2016). Pemimpin yang transformasional memiliki peran penting untuk mengarahkan agar interaksi sinergistik yang terjadi dalam perusahaan mengarah pada tujuan yang sama (*goal-oriented interaction*) (Jensen, Andersen dan Jacobsen, 2018). Melalui kepemimpinan transformasional pula maka budaya organisasi menuju perubahan dapat diterapkan dan inovasi melalui transformasi digital juga bergerak lebih pesat sehingga kinerja asuransi umum Indonesia dapat bertumbuh dan menjadi penyumbang signifikan bagi PDB dan pembangunan negara.

Suatu penelitian dapat dimulai dari berbagai sumber, antara lain: pengamatan fenomena bisnis, kesenjangan penelitian sebelumnya (*research gap*) dan kesenjangan teori (*theory gap*) (Ferdinand, 2014). Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menjembatani kesenjangan atau ketidakmampuan sebuah teori dalam menjelaskan sebuah fenomena (*theory gap*). Penelitian ini dimulai dengan melakukan pengamatan atas fenomena bisnis yang memunculkan masalah yang layak diteliti kemudian dilakukan penelaahan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada temuan penelitian sebelumnya yang terkait dengan fenomena bisnis yang diamati. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi, baik secara teoritis maupun manajerial serta dapat menjembatani kesenjangan dari fenomena bisnis dan penelitian sebelumnya.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang mendukung pentingnya kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Atan, Jamsari, Mahmood dan Hasnaa, 2019); penelitian terhadap 217 responden karyawan yang bekerja di perusahaan farmasi di Jordan (Alrowwad et al., 2017) menunjukkan hubungan yang sebaliknya. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan sendiri tidak cukup untuk menjelaskan *variance* dalam kinerja organisasi. Terdapat pengaruh lain yang lebih kuat yang harus dipertimbangkan dalam hubungan tersebut. Penelitian selanjutnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dimensi *idealized influence* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Jensen, Potocnik dan Chaudhry, 2020). Hal ini perlu diteliti lebih jauh karena dimensi *idealized influence* berkaitan dengan karisma dari pemimpin itu sendiri dan karisma dinilai oleh persepsi anak buah terhadap pimpinan. Walaupun

pemimpin dalam sampel penelitian sudah memiliki karisma, hal tersebut tidak cukup untuk membentuk kinerja organisasi. Dari penelitian Huang, Hsu dan Chiau (2011) terhadap 368 ERP Project Manager di Taiwan menyatakan hanya dimensi *Inspirational Motivation* dari *Transformational Leadership* yang berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Penelitian dari Obiwuru et al. (2011) menunjukkan bahwa dimensi *Inspirational Motivation* dari kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak konsisten di perusahaan-perusahaan *SME* di Nigeria. Maka peneliti menganjurkan agar kepemimpinan transformasional sebaiknya hanya diterapkan di perusahaan besar dan bukan di perusahaan skala *SME*. Muterera et al., (2015) melakukan *survey* terhadap 372 responden *public county* di Amerika, untuk meneliti *Transformational Leadership-Follower Perception Model*. Hasil penelitian Muterera (2015) menyimpulkan bahwa TL tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja perusahaan. Penelitian Huang, Xu, Chiu dan Lam (2015) menyebutkan bahwa dalam empat bulan pertama penelitian terhadap 142 perusahaan di China ditemukan kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Peneliti kemudian menyarankan agar proses penelitian dilakukan lebih dari satu tahun.

Dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi organisasi, terdapat penelitian yang menyatakan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi melalui pengembangan kreatifitas inovasi (Chen et al., 2019). Sebaliknya, Sethibe (2018) menemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan

incremental innovation yang terjadi di 231 perusahaan di Afrika Selatan. Penelitian Sattayaraksa (2016) menganalisis mengapa tidak ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *Product Innovation Performance* di perusahaan *manufacturing* di Thailand. disebabkan karena keterbatasan waktu penelitian dan diperlukan faktor-faktor lain untuk memediasi hubungan tersebut. Penelitian Ng dan Kee (2016) terhadap 178 pemilik usaha UKM di Malaysia, dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap inovasi. Penelitian lain menemukan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi tidak dimediasi secara positif oleh *product innovation* dan *process innovation* (Yang dan Yang, 2018).

Dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi, terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya & iklim organisasi yang kuat (Park dan Pierce, 2019). Namun melalui penelitian yang dilakukan terhadap 300 karyawan perusahaan keuangan besar di Yunani, ditunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan beberapa dimensi dari budaya organisasi sehingga budaya organisasi hanya memediasi secara *partial* hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi (Xenikou dan Simosi, 2006). Selain itu dari penelitian atas karyawan IT di Chennai, India, ditemukan bahwa salah satu jenis dari budaya organisasi yaitu *Adhocracy Culture* memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi (Durgadevi, 2017).

Dalam telaah pustaka terhadap beberapa jurnal yang tercantum dalam lampiran 1, ditemukan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional

terhadap inovasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan; juga hasil penelitian yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dengan inovasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang *inconclusive*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut.

Otoritas Jasa keuangan (OJK) mencatat hingga tahun 2020, penetrasi industri asuransi Indonesia masih di bawah 4 persen sedangkan negara lain di ASEAN seperti Singapura yang sudah 6 sampai 7 persen (Pebrianto, 2020). Penetrasi asuransi merupakan tingkat rasio jumlah dana di industri asuransi terhadap produk domestik bruto (PDB). Dengan didukung oleh perkembangan teknologi, diharapkan layanan asuransi berkiblat teknologi atau *insurtech* di Indonesia dapat menjadi salah satu cara untuk melakukan penetrasi terhadap pasar terutama segmen *millennial*, sehingga kinerja asuransi umum di Indonesia dapat meningkat (Barantum, 2020). Perkembangan *insurtech* ini tentu harus didukung dengan regulasi yang dapat mendorong kedua industri untuk bisa saling melengkapi dan memberikan perlindungan yang maksimal bagi masyarakat di Indonesia. Namun, tidak semua perusahaan asuransi umum di Indonesia mampu atau mau mengaplikasikan *insurtech* dalam model bisnisnya. Hal tersebut dikarenakan beberapa hal:

1. Kapabilitas Permodalan dan Investasi Teknologi

Bisnis asuransi umum adalah bisnis yang *capital intensive*. Semakin besar bisnis asuransi yang diperoleh maka semakin tinggi permodalan yang diperlukan. Dari 73 perusahaan asuransi umum yang beroperasi di Indonesia, masing-masing memiliki kemampuan permodalan yang berbeda-beda. Minimum permodalan yang dipersyaratkan oleh OJK untuk membuka usaha asuransi umum di Indonesia adalah Rp 150 miliar sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 67/POJK.05/2016 tentang Perijinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi dan Perusahaan Reasuransi Syariah Pasal 6 tentang Permodalan. Walaupun memiliki modal awal yang kurang lebih sama, dalam perkembangannya, terdapat perusahaan asuransi dengan *asset* yang sangat besar di atas Rp 14 triliun rupiah dan ada beberapa perusahaan asuransi umum yang memiliki *asset* di bawah Rp 100 miliar rupiah (Infobank, 2020). Pada umumnya, perusahaan asuransi umum dikelompokkan berdasarkan jumlah premi (*Gross Premium Written*) yang dihasilkan per tahun. Pembagiannya terdiri dari:

- a. Asuransi dengan premi di atas Rp 2,5 triliun
- b. Asuransi dengan premi antara Rp 1 triliun – Rp 2,49 triliun
- c. Asuransi dengan premi antara Rp 500 miliar – Rp 999 miliar
- d. Asuransi dengan premi antara Rp 250 miliar – Rp 499 miliar
- e. Asuransi dengan premi antara Rp 100 miliar – Rp 249 miliar
- f. Asuransi dengan premi di bawah Rp 99 miliar

Sebagian perusahaan asuransi tidak memiliki cadangan lebih untuk berinvestasi untuk pengembangan *insurtech* karena permodalan yang dimiliki terbatas. Peraturan OJK No. 71/POJK.05/2016 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi Pasal 3 menyatakan Perusahaan Asuransi wajib menjaga tingkat solvabilitas perusahaan minimum 120%. Untuk berinvestasi di teknologi, maka perusahaan asuransi harus memiliki cadangan modal yang lebih agar solvabilitas tetap terjaga sementara teknologi juga dapat dikembangkan.

2. Paradigma Pemimpin & Pemegang Saham

Banyak pimpinan perusahaan dan pemegang saham yang cukup puas dengan pengembangan bisnis secara konvensional karena :

- a. Telah terbiasa dan sudah *convenient* dengan model bisnis tersebut.
Pergantian bisnis model akan mengakibatkan banyaknya perubahan di perusahaan, baik dari peraturan perusahaan (*Standard Operating Procedure*), proses penjualan, pembayaran, monitoring dan lainnya sehingga diperlukan kinerja lebih dan upaya sinergi dari semua bagian untuk memastikan semua proses berjalan lancar. Peran pimpinan dalam hal ini sangat besar karena harus mengarahkan dan memastikan agar proses *insurtech* berjalan sesuai rencana namun bisnis konvensional yang masih ada juga harus dipastikan tidak mengalami disrupsi seiring dengan penerapan teknologi yang paralel.
- b. Penerapan bisnis model konvensional tetap memberikan pertumbuhan usaha dan laba bagi perusahaan.

Tanpa mengadopsi *insurtech* beberapa perusahaan asuransi tetap menunjukkan kinerja keuangan yang memuaskan. Hal ini dapat terjadi karena memiliki sumber bisnis *captive* (misalkan dari group usaha yang sama) juga bertumbuh sehingga perusahaan asuransi juga akan mengalami pertumbuhan. (YudiPram, 2011).

c. Ketidakyakinan akan penerapan *insurtech* yang lancar

Untuk menerapkan *insurtech* maka akan banyak perubahan yang akan terjadi dalam *data base* perusahaan. Kekhawatiran muncul akan adanya *bug* atau *error* dalam penerapan sehingga dapat mengganggu bisnis konvensional yang ada. Pimpinan tidak mau mengambil resiko kehilangan bisnis yang sudah mapan. Selain itu juga ada kekhawatiran apabila penerapan *insurtech* tidak memadai, maka akan terjadi kebocoran *data base* nasabah yang dapat berdampak pada masalah hukum bagi perusahaan (Artha Uly, 2019).

d. Ketidakyakinan akan kekuatan hukum proses digital di Indonesia

Dalam Pasal 21 ayat (1) POJK 23 Tahun 2015 menyatakan Polis Asuransi dapat diterbitkan dalam bentuk *hard copy* atau digital/elektronik. Penerbitan dokumen polis asuransi tersebut dapat dilakukan harus dengan persetujuan pemegang polis, tertanggung atau peserta. Namun, masih ada penilaian dari pelaku usaha bahwa polis asuransi digital belum memiliki payung hukum, sehingga menimbulkan keraguan pelaku usaha menerbitkan polis asuransi digital ini (AAUI, 2019).

e. Ketidakyakinan atas kemampuan tenaga kerja

Belum banyak perusahaan asuransi di Indonesia yang menerapkan *insurtech* secara komprehensif dalam setiap kegiatan operasionalnya. Hal tersebut juga menjadi salah satu sumber kurangnya tenaga yang ahli menciptakan dan mengoperasikan teknologi baru ini. Untuk menerapkan *insurtech* ini, perusahaan asuransi harus bekerja sama dengan *vendor* asing yang telah berpengalaman atau merekrut karyawan yang handal dan memiliki pengalaman untuk menciptakan atau mengoperasikan (Artha Uly, 2020).

f. Penerimaan di masyarakat Indonesia

Sebagian besar masyarakat Indonesia terutama yang tinggal kota-kota kecil dan generasi mapan, masih lebih menyukai proses pembelian asuransi melalui tatap muka. Produk asuransi bersifat *intangible* karena produk yang dibeli berupa “janji”/komitmen penggantian apabila ada kerusakan/kehilangan. Melalui tatap muka dengan tenaga pemasar apalagi dilakukan di kantor perusahaan asuransi dan memperoleh polis asuransi *hardcopy* membuat nasabah merasa yakin atas proses pembelian asuransi yang dilakukan (Aldila, 2019).

g. *Silo Mentality*

Merupakan sikap di dalam departemen perusahaan yang enggan berbagi informasi atau pengetahuan dengan individu lain dalam organisasi yang sama, lebih mementingkan kepentingan departemen di atas kepentingan perusahaan. Sebagai contoh misalkan bagian marketing tetap menggarap sumber bisnis yang sama walaupun bagian keuangan telah menyatakan

bahwa sumber bisnis tersebut sulit tertagih. Bagian *marketing* hanya mengutamakan pencapaian target produksi yang berarti *reward* bagi departemen mereka. Sementara perusahaan sebenarnya merugi karena tidak ada/sedikitnya aliran dana masuk dari sumber bisnis tersebut.

Hal-hal tersebut di atas adalah beberapa faktor yang menyebabkan penerapan transformasi digital di industri asuransi umum di Indonesia menjadi lambat dibandingkan negara lainnya, terutama di bagian paradigma pemimpin, kebutuhan talenta yang berbasis digital dan *silo mentality* di dalam organisasi. Riset yang dilakukan oleh *Munich Reinsurance* terbaru tahun 2020 menyebutkan bahwa segmen pasar kelas menengah di Asia Pasifik mengalami pertumbuhan, sehingga menciptakan peluang bagi perusahaan asuransi. Perusahaan asuransi digital China, ZhongAn, yang memiliki lebih dari 400 juta pelanggan dan *go public* tahun 2017 menjangkir sekitar US\$ 2,4 miliar. *Policybazaar* di India telah mengumpulkan sekitar US\$ 365 juta pada periode yang sama di tahun 2017. Perusahaan asuransi multinasional dan domestik membentuk perjanjian *bancassurance* untuk mendapatkan akses ke jaringan distribusi bank lokal, terutama di Nepal dan India. Di Singapura, Asuransi Chubb membentuk perjanjian *bancassurance* dengan bank regional DBS untuk mengembangkan produk asuransi mikro yang inovatif, seperti perlindungan terhadap ancaman dunia maya (Dalimunthe, 2019). Begitu besar potensi kinerja perusahaan yang dapat kita capai apabila seluruh perusahaan asuransi mau bergerak ke arah inovasi digital.

Industri asuransi umum di Indonesia masih memiliki banyak peluang untuk bertumbuh dan menjadi salah satu kontributor signifikan dalam PDB dan pembangunan Indonesia. Jumlah penduduk Indonesia yang *massive* dengan kemampuan ekonomi yang makin meningkat, merupakan potensi besar bagi pertumbuhan industri asuransi. Berdasarkan survey Statista diketahui bahwa pada tahun 2019 sebanyak 63,3% masyarakat Indonesia telah menggunakan ponsel pintar dan diprediksi hingga 2025, setidaknya 89,2% populasi di Indonesia akan memanfaatkan ponsel pintar (Pusparisa, 2020).

Tingkat literasi keuangan di Indonesia masih rendah seperti ditunjukkan hasil Survei Nasional Literasi Keuangan yang dilakukan OJK tahun 2019. Indeks Literasi Asuransi 19,4%, lebih rendah dari Indeks Literasi Perbankan yang mencapai 36,12%. Lebih dari 80% penduduk Indonesia belum memahami pentingnya asuransi bagi kehidupan mereka (Kunjana, 2020). Penyebab rendahnya literasi asuransi antara lain:

1. Masyarakat Indonesia belum menganggap asuransi sebagai kebutuhan pokok karena tidak memahami manfaat asuransi (Hendrisman, 2017).
2. Jumlah penduduk Indonesia yang sangat besar dan wilayah Indonesia yang merupakan negara kepulauan, turut memengaruhi percepatan penetrasi asuransi kepada masyarakat dan merupakan tantangan tersendiri bagi industri asuransi (Sukresna, 2019).

Namun meski demikian, potensi kinerja perusahaan asuransi sangat besar karena pertumbuhan dari premi asuransi setiap tahun cukup signifikan. Apabila industri asuransi umum menerapkan inovasi digital sehingga penduduk di daerah lebih

memahami asuransi dan memperoleh kemudahan berasuransi melalui *smartphone* maka diharapkan kinerja perusahaan asuransi dapat semakin meningkat. Terlebih dengan adanya masyarakat *millenial* dan *Gen Z* yang lebih menyukai bertransaksi secara *online* merupakan potensi ke depan yang harus digarap menurut (Sindonews, 2018). Saat ini, beberapa perusahaan asuransi sudah mulai menggabungkan teknologi digital ke dalam proses pemasaran (*distribution channel*) dan operasional mereka. Beberapa perusahaan lainnya baru mulai mengembangkan yang sederhana seperti pemanfaatan jejaring sosial media dan penyegaran *website* yang lebih menarik. Bagi perusahaan asuransi yang sudah *advanced* bahkan mulai merubah *underwriting landscape*-nya dengan penggunaan *Artificial Intelligent*, *Big Data*, *Blockchain* dan *Automated Underwriting Data*. Oleh karena itu, peran pimpinan perusahaan sangat penting untuk menginspirasi dan mengarahkan visi dan tujuan perusahaan agar dapat berinteraksi menuju tujuan inovasi digitalisasi sehingga akan tercipta budaya inovasi di perusahaan dan akhirnya dapat mencapai kinerja perusahaan yang unggul.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan penelitian (terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten) antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta fenomena bisnis berupa paradigma pemimpin dan *silo mentality* dalam perusahaan untuk menuju asuransi berkiblat digital (*insurtech*); maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: bagaimana membangun pendekatan konsep baru untuk mengatasi kesenjangan

penelitian dan fenomena bisnis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi? Penelitian ini perlu membatasi masalahnya agar kajian lebih fokus dan terarah sebagai berikut:

- 1) Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*).
- 2) Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk meningkatkan inovasi organisasi (*organizational innovation*).
- 3) Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk meningkatkan budaya organisasi (*organizational culture*).
- 4) Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk meningkatkan interaksi sinergistik yang berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®).
- 5) Meneliti pengaruh interaksi sinergistik berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®) untuk meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*).
- 6) Meneliti pengaruh interaksi sinergistik berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®) untuk meningkatkan inovasi organisasi (*organizational innovation*).
- 7) Meneliti pengaruh interaksi sinergistik berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®) untuk meningkatkan budaya organisasi (*organizational culture*).

- 8) Meneliti pengaruh inovasi organisasi (*organizational innovation*) untuk meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*).
- 9) Meneliti pengaruh budaya organisasi (*organizational culture*) untuk meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*).

Berkaitan dengan uraian latar belakang masalah, fenomena bisnis, kesenjangan penelitian dan masalah penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian, apakah perlu konstruk interaksi sinergistik berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®), yang memiliki dimensi interaksi berkiblat tujuan, interaksi kerja sama dan interaksi yang memberi nilai tambah dalam hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi, inovasi organisasi dan budaya organisasi pada perusahaan asuransi umum di Indonesia? Rumusan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi?
- 3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi?
- 4) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap interaksi sinergistik berkiblat tujuan?
- 5) Apakah interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?

- 6) Apakah interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi?
- 7) Apakah interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi?
- 8) Apakah inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
- 9) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan budaya organisasi, mendorong inovasi organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan konsep baru tentang interaksi sinergistik antar individu dan kelompok dalam organisasi yang berkiblat tujuan yang mendukung kepemimpinan transformasional dan menguji pengaruhnya terhadap inovasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja organisasi di perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Tujuan penelitian secara spesifik adalah:

- 1) Menganalisis dan menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.
- 2) Menganalisis dan menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.

- 3) Menganalisis dan menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.
- 4) Menganalisis dan menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap interaksi sinergistik berkiblat tujuan di perusahaan asuransi umum Indonesia.
- 5) Menganalisis dan menguji apakah interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.
- 6) Menganalisis dan menguji apakah pengaruh interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.
- 7) Menganalisis dan menguji apakah interaksi sinergistik berkiblat tujuan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di perusahaan asuransi umum di Indonesia.
- 8) Menganalisis dan menguji apakah inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di perusahaan asuransi umum di Indonesia.
- 9) Menganalisis dan menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di perusahaan asuransi umum Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manajerial seperti berikut ini :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis antara lain:

1. Meningkatkan khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen dan manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, interaksi sinergistik berkiblat tujuan, inovasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja organisasi.
2. Penelitian ini menghasilkan kebaruan konstruk yaitu interaksi sinergistik berkiblat tujuan (*Goal-Oriented Synergistic Interaction*®), artinya interaksi sinergis dari anggota perusahaan yang meliputi kemampuan menginisiatif agar kegiatan di perusahaan berfokus pada pencapaian tujuan, membangun keterlibatan untuk berkerja sama secara proaktif, tangguh dan mampu beradaptasi terhadap perubahan, berbagi inovasi dan pengalaman sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
3. Berkontribusi pada batang ilmu (*body of knowledge*) dan menjadi referensi untuk melakukan penelitian lainnya terkait dengan konstruk-konstruk pada penelitian ini.
4. Melalui temuan dari penelitian ini, perusahaan asuransi umum di Indonesia dapat menerapkan dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional untuk mendorong interaksi sinergistik dalam organisasi untuk mengembangkan budaya organisasi sehingga menggerakkan inovasi digitalisasi asuransi, baik secara *explorative* maupun *exploitative* untuk mencapai tujuan organisasi baik secara keuangan maupun operasional.

5. Melalui temuan dari penelitian ini, apabila seluruh perusahaan asuransi umum di Indonesia menerapkan interaksi sinergistik berkiblat tujuan maka akan tercipta peningkatan literasi asuransi dan masyarakat lebih memahami pentingnya berasuransi dan melalui *insurtech* sehingga tercipta kemudahan bertransaksi asuransi di seluruh pelosok tanah air, dan akhirnya PDB negara dari sektor asuransi umum dapat lebih ditingkatkan.

1.4.2 Manfaat Manajerial

Penelitian ini memiliki manfaat manajerial antara lain:

1. Menjadi acuan bagi manajemen untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional pada khususnya di perusahaan asuransi umum Indonesia dan pada umumnya di industri asuransi umum di Indonesia.
2. Menjadi acuan bagi manajemen untuk meningkatkan inovasi dan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi dengan melakukan interaksi sinergistik berkiblat tujuan pada perusahaan asuransi umum pada khususnya dan industri asuransi umum di Indonesia pada umumnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Kerangka penulisan disertasi ini tersusun atas lima bab dengan perincian sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang, kesenjangan penelitian, fenomena bisnis, rumusan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan manajerial serta sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka dilakukan deskripsi teoritis mengenai *Goal-Setting Theory*, *Goal Orientation Theory*, *Goal-Oriented Interaction*, *System Theory*, *Synergy Mechanism*, *Synergistic Relationship*, *Social Exchange Theory*, *Service Dominant Logic*, *Organizational Culture* dan *Innovation*, juga dibahas konsep kebaruan (*novelty*) yaitu *Goal-Oriented Synergistic Interaction*[®] (interaksi sinergistik berkiblat tujuan), pemetaan konsep (*conceptual mapping*), proposisi, model teorikal dasar (*grand theoretical model*) serta hipotesis dan model penelitian (*research model*).

Bab III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metodologi dan desain penelitian, langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan, analisis serta interpretasi. Selain itu, dijelaskan pula tentang perancangan kuesioner, statistik deskriptif, pengolahan data menggunakan *SmartPLS*, uji reliabilitas, uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, evaluasi model struktural, dan uji hipotesis.

Bab IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil pengolahan data responden yang telah dikumpulkan, analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial dan uji hipotesis, serta kajian terhadap teori yang menjadi dasar penelitian ini.

Bab V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan atas masalah penelitian, implikasi penelitian baik teoritis maupun manajerial, keterbatasan dan saran penelitian mendatang bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.

