

Nugroho Budi Satrio Sukamdani & Suryani Arneldy



Monograf

Implementasi *SWOT Analysis*
& *Interpretative Structural Modelling*
dalam Program Pengembangan Profesional
Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa



Implementasi *SWOT Analysis*
& *Interpretative Structural Modelling*
dalam Program Pengembangan Profesional
Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa

KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik
Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Nugroho Budi Satrio Sukamdani
Suryani Arneldy

Implementasi *SWOT Analysis*
& *Interpretative Structural Modelling*
dalam Program Pengembangan Profesional
Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa



Pekalongan - Indonesia

**Implementasi *SWOT Analysis*
& *Interpretative Structural Modelling*
dalam Program Pengembangan Profesional
Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa**
Copyright © 2022

Penulis:

Nugroho Budi Satrio Sukamdani
Suryani Arneldy

Editor:

Moh. Nasrudin
(SK BNSP: No. Reg. KOM.1446.01749 2019)

Layouter:

Tim Redaksi

Desain Sampul:

Ahmad Arifin

Diterbitkan oleh:

PT Nasya Expanding Management
(Penerbit NEM - Anggota IKAPI)

Jl. Raya Wangandowo, Bojong

Pekalongan, Jawa Tengah 51156

Telp. (0285) 435833, Mobile: 0853-2521-7257

www.penerbitnem.com / penerbitnem@gmail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak sebagian

atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Cetakan ke-1, Maret 2022

ISBN: 978-623-423-888-4

Prakata

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah Swt., buku monograf berjudul **“Implementasi SWOT Analysis & Interpretative Structural Modelling dalam Program Pengembangan Profesional : Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa”** dapat diterbitkan. Sungguh tidak mudah menyusun buku monograf di tengah agenda pekerjaan yang tiada hentinya.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah berpartisipasi dan mendukung penulisan buku ini.

Buku monograf ini diharapkan dapat memperkaya proses pembelajaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Magister Manajemen, terutama pada peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun tak ada gading yang tak retak, mohon masukan dan saran atas keterbatasan dalam penyusunan buku monograf ini. Akhir kata, semoga buku monograf ini bermanfaat.

Jakarta, Maret 2022

Penulis

Daftar Isi

Prakata __ v

Daftar Isi __ vi

Bab 1 Pendahuluan __ 1

Bab 2 Manajemen Sumber Daya Manusia __ 7

Bab 3 Agen dan Asuransi Jiwa __ 9

Bab 4 Generasi Z __ 11

Bab 5 Pelatihan __ 18

Bab 6 Implementasi *SWOT Analysis* __ 25

Bab 7 Implementasi *Interpretative Structural Modelling* __ 54

Bab 8 Penutup __ 86

Daftar Pustaka __ 89

Tentang Penulis

Bab 1

PENDAHULUAN

Perubahan, sebuah keniscayaan yang terjadi di setiap fase kehidupan manusia. Tidak seorang pun yang mampu menolaknya jika tidak ingin tertinggal. Bentuk nyata perubahan saat ini adalah Revolusi Industri 4.0, yang mengubah cara kerja manual ke digitalisasi (Wijoyo et al., 2020).

Dunia industri termasuk industri asuransi, tentu saja tidak terlepas dari pusaran perubahan yang terjadi. Pasar asuransi global mengalami pergeseran yang dipicu oleh teknologi baru. Model bisnis *digital-first*, kolaborasi perusahaan asuransi tradisional dengan perusahaan *start-up*. Salah satu contoh *start-up* yang telah memasuki dunia *insurtech* adalah PasarPolis. *Start-up* ini telah memasarkan produk di situsnya, dari sekitar 30 perusahaan asuransi dengan jumlah produk lebih dari 100. Demikian juga dengan *RajaPremi.com*, yang menyatakan diri sebagai pelopor pasar asuransi *online*, dan sekaligus sebagai *start-up* pertama yang membuat portal asuransi di Indonesia (ReleaseWire, 2021).

Setiap perubahan menyodorkan kemudahan sekaligus tantangan. Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan asuransi antara lain infrastruktur digital. Pendekatan tradisional dalam pengelolaan data perusahaan asuransi jiwa misalnya tidak lagi memadai. Apakah infrastruktur yang ada sekarang misalnya, masih memadai digunakan untuk menarik data dari lautan data yang begitu besar, untuk mendapatkan

pola-pola pasar pesaing yang 'tersembunyi' dalam belantara data?

Generasi Z datang menggantikan Generasi Milenial. Ini adalah tantangan berikutnya, bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki bersiap, mengingat kesuksesan masa depan perusahaan termasuk perusahaan asuransi jiwa, beralih pada generasi Z. *Hellen Katherina* seorang *Executive Director* pada *Nielsen Indonesia* menyatakan sangat penting mengetahui perilaku Generasi Z. *Head of Watch Business* ini, mengingatkan kepada pelaku industri betapa pentingnya hal ini untuk dipahami agar perusahaan bisa tetap *survive*.

Generasi Z memiliki identitas sebagai generasi internet (*iGeneration*) sejak lahir. Kehidupan mereka dikelilingi dengan teknologi, gadget canggih menjadi salah satu contoh penggunaan teknologi yang sangat akrab dalam keseharian mereka. Kendati tidak secara langsung, namun hal ini tentu saja sangat memengaruhi kepribadian mereka. Suatu hal yang sulit dilakukan generasi sebelumnya yakni melakukan berbagai kegiatan dalam waktu yang bersamaan, melakukan *chat* di tablet pintar sambil menikmati musik, dan menjelajah di dunia maya (Christiani & Ikasari, 2020).

Generasi Z lahir pada era digital (1995-2012). Ini berarti mereka saat ini berusia antara 10-27 tahun. Sebuah keluarga di mana di dalamnya terdapat Generasi Z, maka segala keputusan terutama keputusan dalam membeli sesuatu tidak terlepas dari pengaruh mereka, yang tentu saja tidak terjadi pada kehidupan generasi sebelumnya. Hal ini menandakan sebuah peluang yang harus dimanfaatkan dengan segera oleh pemasar, termasuk pemilik *brand*. Pemasar wajib memahami perilaku maupun kebiasaan generasi ini, agar hubungan jangka panjang

bisa terbentuk. Untuk itu, mau tidak mau perusahaan dipaksa meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, agar lebih responsif terhadap perubahan, dan mampu mengimbangi persaingan global dalam industri asuransi jiwa (Putri & Suharyanti, 2021).

Sumber daya manusia perusahaan asuransi jiwa, yang sangat berperan dalam perolehan bisnis adalah tenaga pemasar atau dikenal dengan nama Agen Asuransi Jiwa. Menurut Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) September 2020, Jumlah Agen Asuransi Jiwa di Indonesia hanya 0,22% dari jumlah penduduk atau sekitar 648.949 orang. Jumlah tersebut terdiri dari usia 26-35 sebesar 36%, 36-50 tahun sebanyak 40%, sisanya 24% berusia lebih 50 tahun.

Data menunjukkan 64% atau lebih dari separuhnya Agen Asuransi Jiwa adalah Generasi X, dan hanya 36% berasal dari generasi Y. Tentu bukan perkara mudah melakukan penetrasi pada pasar Generasi Z, yang melihat dunia dan menyikapi segala sesuatu dengan cara yang berbeda. Terdapat *gap* yang sangat jauh antara Agen Asuransi Jiwa yang masih didominasi Generasi X dengan pasar potensialnya di masa depan yakni Generasi Z. Kebutuhan akan asuransi jiwa (produk dan layanan), cara mendapatkannya, level kepentingannya, bahkan persepsi antara Generasi X dan Generasi Z pasti berbeda.

Tantangan makin berat mengingat saat ini, pemimpin perusahaan asuransi jiwa juga masih didominasi Generasi X, sementara umumnya level manajer dan staf ditempati oleh Generasi Y, kendati tidak dipungkiri beberapa dari Generasi Y sudah membuat kantor agensi yang berpartner dengan perusahaan asuransi jiwa dan mengendalikan perusahaan agensi mereka sejak usia muda.

Menghilangkan jurang antara Agen Asuransi Jiwa dengan pasar masa depannya, bisa dilakukan dengan mengganti Agen Asuransi Jiwa Generasi X dengan merekrut Generasi Z. Namun merekrut Agen Asuransi Jiwa bukanlah pekerjaan mudah. Pekerjaan Agen Asuransi Jiwa diletakkan pada pilihan terakhir para pencari kerja, setidaknya hingga tulisan ini dibuat. Kendati penghasilan seorang Agen Asuransi Jiwa cukup menjanjikan, tetapi memasarkan sesuatu yang tidak kasat mata dan belum sepenuhnya diterima masyarakat memang bukan perkara mudah.

Menurut LIMRA dari pengalaman merekrut, butuh 64 calon Agen Asuransi Jiwa untuk menghasilkan 1 orang Agen Asuransi Jiwa yang berhasil. Bagaimana menghasilkan 600.000 Agen Asuransi Jiwa? Berapa jumlah calon Agen Asuransi Jiwa yang dibutuhkan? Butuh berapa lama waktu yang digunakan untuk itu? Cara yang paling mungkin dan tidak butuh waktu yang panjang adalah dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan Agen Asuransi Jiwa yang sudah ada.

Pelatihan adalah salah satu cara yang diyakini mampu mengembangkan Agen Asuransi Jiwa, agar kesenjangan yang terjadi dengan pasar potensial di masa depan bisa diperkecil. Pelatihan pada dasarnya sangat diperlukan mengingat Agen Asuransi Jiwa adalah representasi dari perusahaan yang diwakilinya. Mereka tidak hanya bertugas penyampaian pesan-pesan (promosi) untuk memengaruhi calon konsumen, tetapi mewakili perusahaan dan menjadi cermin dari kualitas perusahaan itu sendiri. Tugas ini tidak ringan, apalagi mengingat Agen Asuransi Jiwa memiliki latar belakang pendidikan berbeda.

Bukan saja pemahaman tentang bisnis asuransi yang memerlukan pelatihan, tetapi termasuk penggunaan perangkat kerja yang sudah menggunakan perangkat teknologi tinggi. Agen Asuransi Jiwa yang dulunya melakukan presentasi penjualan dengan generasi yang sama, kini mereka harus berhadapan dengan generasi yang jauh berbeda dengan generasi mereka, yakni Generasi Z.

Begitu juga dengan cara melakukannya, sebelumnya mereka berhadapan langsung dengan calon nasabahnya, sekarang Agen Asuransi Jiwa harus mengubah kebiasaannya dengan melakukan penjualan tanpa harus bertemu langsung dengan calon nasabah, melainkan hanya melalui tablet pintar.

Begitu kompleksnya masalah yang menghadang langkah Agen Asuransi Jiwa dalam melakukan penetrasi pasar masa depannya, namun penulis membatasi masalah hanya pada bagaimana memperkecil kesenjangan antara Agen Asuransi Jiwa yang sebagian besar generasi X dengan pasar masa depan mereka yakni generasi Z.

Berikut penulis sajikan penelitian-penelitian yang terkait permasalahan di atas:

Penelitian pertama dari Balawa et al. (2016). Judul “Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan”, dilaksanakan pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar. Hasil penelitian (1) *job description* menjelaskan bahwa aktivitas sales marketing adalah tanggung jawab perusahaan, untuk itu pembimbingan wajib diberikan kepada mereka, dan *job specification* diterapkan pada 3 unit kerja yang dimiliki, (2) 49 orang tidak memiliki kecocokan *job description*, juga terhadap *job specification*, (3) kinerja 31 orang yang tersebar di 3 unit kerja masih di bawah

standar yang ditetapkan. (4) sebanyak 32 orang karyawan dianggap belum kompeten, sehingga harus dilatih.

Penelitian kedua, Putra & Sukihana (2020). Judul “Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi”. Hasil (1) akibat perangkat gawai membuat konsumen ataupun calon konsumen, menginginkan segala sesuatu yang dibutuhkan, bisa didapatkan hanya dengan menggerakkan jemari tangan, yang memaksa industri harus masuk ke wilayah digital, (2) industri asuransi menjadi salah satu industri di Indonesia yang memberikan layanan secara digital.

Penelitian ketiga oleh Puspita (2017). Judul “Strategi Pengembangan Diri Agen Asuransi Syariah dalam Mencapai Target pada PT. BRINGIN Life Syariah Kota Bengkulu.” Hasilnya 1) Untuk mencapai target, maka pembinaan terhadap agen dilakukan dengan cara memberikan pengarahan, menyelenggarakan pelatihan, dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan agen. Pelatihan lanjutan diberikan berikutnya kepada agen-agen asuransi untuk memperkuat pemahaman mereka tentang produk, memberikan keterampilan menjual dan konservasi nasabah. 2) Strategi bagaimana melakukan pengembangan pasar juga diberikan kepada agen asuransi syariah, agar target bisa tercapai. Pengembangan tersebut mencakup bagaimana menyusun rencana kerja, membuat database yang akan menjadi sumber prospek mereka, mendapatkan referensi dan jadwal kunjungan referensi, dan memelihara polis.

Bab 2

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia menjadi modal dasar pada proses pengembangan perusahaan. Oleh karenanya, sumber daya manusia mesti mendapat perhatian yang serius dari perusahaan, terutama bagaimana mengelola berbagai masalah pada lingkup pekerja (karyawan, buruh, tenaga pemasar, dan tenaga kerja lainnya), agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Seperti diketahui bahwa setiap perusahaan pasti berharap kinerja terbaik dari karyawan yang memiliki modal intelektual, mampu mengerjakan tugas perusahaan, dan memberikan ide-ide cemerlang, dalam upaya memajukan perusahaan (Estiwinengku, 2019; Ratnasari & Ulfah, 2021; Rivai & Sagala, 2019; Nugroho, 2015).

Perusahaan sendiri menyadari betapa sangat berartinya keberadaan sumber daya manusia, mengingat sumber daya manusia sebagai modal dasar pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan amat memahami, bahwa kelangsungan perusahaan sangat bergantung bagaimana dan sejauh mana peluang termanfaatkan dengan baik, seperti apa mengatasi ancaman yang datang, jika perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia berkualitas (Esther et al., 2020).

Kondisi ini semakin disadari perusahaan, ketika cara dan tatanan masyarakat berubah sebagai akibat era globalisasi. Hal seperti ini menuntut kesiapan perusahaan, dipaksa

menyiapkan sumber daya manusia handal, manusia mampu berkompetisi di dunia global yang sangat ketat (Riva'i, 2019).

Industri asuransi jiwa juga merasakan hal yang sama. Era digitalisasi yang mendigitalisasi pekerjaan manual menjadi tantangan tersendiri dalam perolehan bisnis. Maka sumber daya manusia milik perusahaan harus bisa mengikuti dan menyesuaikan kemampuan mereka dengan perkembangan teknologi. Pada perusahaan asuransi jiwa, sumber daya manusia sangat berperan dalam perolehan bisnis adalah tenaga pemasar atau dikenal dengan nama Agen Asuransi Jiwa (Bernardin & Russel, 2019; Sedermayanti, 2019).

~oOo~

Copyright © 2022
PENERBIT NEMO

Bab 3

AGEN DAN ASURANSI JIWA

Kehidupan tidak selalu berjalan seperti yang diinginkan setiap orang. Risiko mengintai kapan pun dan dimana pun. Kematian, kecelakaan, sakit bisa datang tiba-tiba tanpa permisi sebelumnya. Jika peristiwa tersebut terjadi pada pencari nafkah sebuah keluarga, maka keluarga yang ditinggal akan mengalami keterpurukan ekonomi.

Laiknya kelahiran, kematian harus bisa diterima sebagai takdir, 'hadiah' Sang Khalid buat hambanya yang hidup, maka tak seorang pun yang sanggup menolaknya. Namun sebelum kematian datang, segala usaha (ikhtiar) disertai doa dilakukan seoptimal mungkin. Usaha yang bisa dilakukan yakni dengan asuransi jiwa. Dari perspektif manajemen risiko, asuransi jiwa adalah salah satu cara yang digunakan untuk mengalihkan risiko seseorang kepada pihak lain (Satriya, 2020).

Santunan asuransi jiwa sama sekali bukan imbalan atas kematian. Seberapa pun uang yang berasal dari santunan, tidak akan bisa menggantikan 'kepergian' pencari nafkah, maka asuransi jiwa hadir bukan untuk menghindari apalagi melawan takdir. Asuransi jiwa hadir sebagai bukti penerimaan akan takdir kematian. Menerima bahwa kematian itu nyata adanya, lalu menyiapkan sesuatu, agar keluarga yang ditinggal tetap bisa bertahan hidup, dan tidak menjadi 'beban' buat yang 'pergi'.

Pemahaman tentang hal ini tidak serta merta bisa sampai ke masyarakat. Agen Asuransi Jiwa bertugas untuk memberi

pemahaman secara persuasif kepada masyarakat. Agen Asuransi Jiwa dipercaya oleh perusahaan asuransi jiwa memberikan pengertian tentang, fungsi asuransi jiwa dalam kehidupan sebuah keluarga. Oleh karenanya Agen Asuransi Jiwa harus jujur, baik kepada diri sendiri, masyarakat, maupun kepada perusahaan.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2014 Tentang Perasuransian, menjelaskan bahwa Agen Asuransi Jiwa adalah orang yang bekerja sendiri atau bekerja pada badan usaha, yang bertindak untuk dan atas nama Perusahaan Asuransi Jiwa atau Perusahaan Asuransi Jiwa Syariah dan memenuhi persyaratan untuk mewakili Perusahaan Asuransi Jiwa atau Perusahaan Asuransi Jiwa Syariah memasarkan produk asuransi jiwa atau produk asuransi jiwa syariah.

Berdasarkan undang-undang tersebut, maka pekerjaan Agen Asuransi Jiwa dikategorikan sebagai *self employee* seperti pengajar, akuntan, artis, seniman, dan seterusnya. Profesi Agen Asuransi Jiwa membutuhkan orang berintegritas tinggi, memiliki kemampuan melayani masyarakat (Rahardjo, 2021).

Seperti halnya profesi lain, Agen Asuransi Jiwa di dalam menjalankan usahanya memerlukan izin profesi atau lisensi, tunduk pada Kode Etik Agen, dan terdaftar pada Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). Menurut AAJI terdapat 2.500 (dua ribu lima ratus) agen asuransi dari 60 (enam puluh) perusahaan asuransi jiwa tercatat sebagai MDRT (Million Dollar Round Table) -sebuah organisasi berskala internasional yang mewadahi Agen Asuransi Jiwa yang produktif di seluruh dunia.

Bab 4

GENERASI Z

Pasar masa depan asuransi jiwa adalah Generasi Z. Generasi yang disebut sebagai generasi internet. Mereka lahir antara 1995 sampai dengan tahun 2012 yang saat ini berjumlah kurang lebih 33 persen dari jumlah penduduk Indonesia. Generasi Z yang lahir disertai dengan teknologi dan *gadget* canggih menjadi akrab dalam keseharian mereka. Generasi Z cenderung menganggap *Smartphone* dan media sosial adalah cara hidup mereka, bukan hanya sekedar sebagai perangkat dan *platform*. Generasi Z melakukan aktivitas secara online hingga 10 jam lebih dalam sehari, dan seperlima dari mereka mengalami gejala negatif, saat perangkat *smartphone* dijauhkan dari kehidupan mereka. Kondisi ini berpengaruh terhadap pertumbuhkembangan kepribadian mereka, kendati tidak secara langsung (Wijoyo et al., 2020).

Sensus penduduk tahun 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik, menyebutkan Generasi Z adalah penduduk yang saat ini beranjak dewasa. Mereka telah memiliki pekerjaan atau baru akan mencari pekerjaan, melihat dan mengalami perubahan rezim, berpengaruh di berbagai sektor, baik ekonomi, politik, dan seterusnya.

Untuk memahami lebih lanjut tentang bagaimana Generasi Z berperilaku, berikut karakteristik dan ciri-ciri umumnya (Wijoy et al., 2020; Putri & Suharyanti, 2021; Christiani & Ikasari, 2020).

1. Mahir Teknologi

Generasi Z lahir di saat teknologi sudah maju, ketika semua sistem menggunakan metode komputerasi, sehingga mereka mahir mengakses informasi dengan cepat dan mudah hampir seluruh informasi, yang digunakan untuk keperluan keseharian mereka, termasuk memilih pendidikan melalui teknologi informasi dan berbagai aplikasi komputer. Boleh jadi kemampuannya dalam menguasai teknologi adalah bawaan sejak lahir.

2. Pola Pikir Global

Kemahiran dalam menggunakan teknologi, membuat Generasi Z memiliki kemudahan menjelajah dunia, melakukan koneksi dengan berbagai orang dari belahan dunia, kendati secara virtual, menyebabkan pola pikir Generasi Z adalah pola pikir global.

3. Suka Berkomunikasi

Berkomunikasi dengan semua kalangan, dan menyampaikan pesan melalui jejaring sosial antara lain melalui *facebook*, *twitter*, *line*, *whatsapp*, dan *telegram*, meski komunikasi cenderung tidak dilakukan secara verbal. Melalui jejaring sosial, ekspresi terjadi spontan, yang dirasakan generasi sebelumnya, mereka seolah bertindak tanpa mengikuti proses dan komunikasi yang dilakukan dianggap kurang santun.

4. Mengumbar Privasi

Generasi sebelumnya, ketika *platform Facebook* dan *Twitter* baru saja diluncurkan, mereka menggunakannya untuk mempertontonkan pengalaman yang dialami dan

dirasakannya ke publik, tanpa memikirkan dampaknya, namun belakangan mereka menyadari dampak negatif dari perilaku tersebut. Belajar dari kesalahan itu, kendati Generasi Z memiliki kebiasaan mempertontonkan privasi, namun mereka tetap memilih *platform* yang mempertimbangkan privasi dan bersifat non permanen.

5. Mandiri

Generasi Z dibanding dengan sebelumnya dikenal lebih mandiri. Mereka cenderung mengambil keputusan secara mandiri tanpa menunggu orang tua mengajari dan menunjukkan cara dalam mengambil sebuah keputusan, bahkan tidak melibatkan peran orang lain dan pertimbangan dari siapa pun dalam membuat keputusan. Mereka memilih untuk bekerja, belajar, dan berkembang secara mandiri.

6. Menyukai Kebebasan

Generasi Z lebih suka dengan kebebasan. Mereka tidak suka dikekang, mereka menyukai kebebasan dalam berpikir maupun berekspresi. Itulah sebabnya, banyak perusahaan industri kreatif dan *start-up* mengubah pola kerja dengan tidak membatasi waktu dan tempat kerja.

7. Menginginkan Kepastian

Kendati menyukai kebebasan, tetapi mereka sangat peduli dengan keamanan dan keselamatan terutama menyangkut kepastian hidup mereka ke depannya. Boleh jadi hal ini terjadi, mengingat Generasi Z menyaksikan langsung resesi ekonomi yang pernah terjadi di 2007 hingga 2012, sehingga mereka mereka menempatkan uang

dan keamanan pekerjaan sebagai hal utama. Hal ini juga ditunjukkan dengan pemahaman kebutuhan akan asuransi kesehatan adalah hal yang wajib dimiliki.

8. Praktis

Generasi Z yang hidup di era teknologi canggih, terbiasa melakukan berbagai aktivitas keseharian dalam waktu bersamaan. Kondisi ini terjadi karena mereka menginginkan semua hal berjalan serba cepat. Mereka melakukan aktivitas membaca misalnya sambil mendengarkan musik, sambil menonton, bahkan sambil berbicara dengan orang lain. Semakin sering melakukannya, maka akan menjadi semakin terbiasa, sehingga kehidupan mereka menjadi lebih praktis.

9. Berperilaku Instan

Kecanggihan teknologi tentu saja membuat Generasi Z menganggap mereka mampu menyelesaikan apapun dengan mudah, dengan efisien, tanpa harus melalui proses yang panjang. Sebisa mungkin aktivitas berjalan secara instan. Itulah sebabnya Generasi Z ini memiliki identitas sebagai generasi micin. Ini adalah tantangan dalam menjalin hubungan dengan Generasi Z, bagaimana menyampaikan bahwa kendati mereka menyukai segala sesuatu yang bersifat instan, namun di sisi lain bisa menghargai adanya proses.

10. Detail

Kendati Generasi Z suka berperilaku instan dan praktis, tetapi bukan berarti tidak detail. Generasi Z adalah generasi yang detail memahami masalah dan memiliki

pemikiran kritis. Kondisi ini dipengaruhi oleh informasi media sosial dan internet yang begitu banyak dan dari berbagai sudut pandang.

11. Toleran

Perbedaan kultur dan budaya terutama di Indonesia yang seringkali cenderung memunculkan konflik terutama di generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung lebih toleran dan peduli dengan sekitarnya, bahkan dapat menerima dan menghormati orang dalam lingkungan yang tidak sama. Keterbukaan Generasi Z menjadikannya mudah menerima perbedaan pandangan dan keragaman dengan sikap lapang dada.

12. Ambisius

Generasi Z lebih mempunyai ambisi besar dan menggebu-gebu dalam hal mendapatkan kesuksesan dalam karier dan perkembangan diri. Mereka tidak mudah merasa puas dengan apa yang dicapai dan ingin terus berkembang, sekalipun mereka sudah memiliki uang yang cukup. 75% dari Generasi Z ini bahkan tidak masalah menduduki posisi lebih dari satu dalam sebuah perusahaan, kalau hal tersebut bisa bisa mempercepat karier mereka. Seringkali karena ambisi yang tinggi, cenderung mengabaikan kepentingan orang lain, yang lalu memunculkan sikap individualistis dan egosentris pada diri mereka.

13. Uang Menjadi Prioritas

Tidak bisa dipungkiri uang adalah alasan orang untuk bekerja, namun Generasi Z dalam kehidupan

mereka, umumnya pekerjaan dan uang ditempatkan sebagai prioritas utama. Mereka cenderung menghabiskan waktu dengan bekerja. Semua itu dilakukan demi penghasilan yang besar. Menikmati hidup dengan melihat kesuksesan mereka dari hari ke hari merupakan hal penting lebih dari yang lainnya. Itulah sebabnya ketika mendapatkan pekerjaan yang memberikan penghasilan yang lebih baik, mereka tidak akan berpikir panjang untuk berpindah. Hal ini didukung penelitian laman *monster.com* yang menuturkan bahwa Generasi Z menempatkan uang atau gaji sebagai motivasi dalam bekerja (ReleaseWire, 2021).

Seperti telah dipaparkan di latar belakang, bahwa jumlah Agen Asuransi Jiwa di Indonesia sebanyak 648.949 orang. Jumlah tersebut 36% berusia 26-35 tahun, usia 36-50 tahun sebanyak 40%, sisanya 24% adalah yang berusia di atas 50 tahun. Ini berarti 64% atau 415.328 Agen Asuransi Jiwa adalah Generasi X dan sisanya adalah Generasi Y (AAJI September 2020). Tentu bukan perkara mudah bagi Agen Asuransi Jiwa tersebut menghadapi pasar masa depan mereka yakni Generasi Z, yang memiliki perbedaan perilaku dan pola hidup.

Menyiasati kondisi tersebut, bisa dilakukan dengan mengganti Agen Asuransi Jiwa Generasi X dengan Generasi Z. Sayangnya, pekerjaan ini tidaklah mudah. Menurut LIMRA (*Life Insurance Marketing and Research Association*) untuk mendapatkan 1 (satu) orang Agen Asuransi Jiwa yang berhasil, butuh 64 calon Agen Asuransi Jiwa. Bagaimana merekrut 600.000 Agen Asuransi Jiwa? Berapa jumlah calon Agen Asuransi Jiwa yang dibutuhkan? Butuh berapa lama waktu yang digunakan untuk itu? Cara yang paling mungkin dan tidak butuh waktu yang panjang adalah dengan

mengembangkan Agen Asuransi Jiwa yang sudah ada, melalui program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.



Copyright © 2022
PENERBIT NEM

Bab 5

PELATIHAN

A. Definisi Pelatihan

Proses mengembangkan pengetahuan karyawan, meningkatkan keahlian khusus, dengan tujuan karyawan lebih terampil dan melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan juga ditunjukkan untuk proses mengubah sikap ke arah yang lebih baik, sehingga karyawan menjadi lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sesuai yang diharapkan perusahaan. Lazimnya pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat diaplikasikan (Hardityo et al., 2021).

Tindakan yang diperlukan dalam upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan, agar melakukan pekerjaan lebih baik di masa depan, merupakan peran pelatihan pengembangan. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja diyakini memiliki pengaruh besar pada produktivitas. Untuk itu maka pembekalan berupa pelatihan sebagai upaya meningkatkan keterampilan kerja (Bernardin & Russel, 2019; Hardityo et al., 2021).

Berbagai keterampilan kerja khusus, detil dan pekerjaan rutinitas bisa diperbaiki dan ditingkatkan melalui pelatihan kerja. Perusahaan juga memberikan pelatihan, ketika ditemukan kemampuan yang dimiliki karyawan lebih rendah dibanding harapan perusahaan, sebagai akibat kurangnya pengetahuan yang dimiliki karyawan. Untuk itu Konsep

pelatihan harus memuat keinginan unggul bersaing, sehingga mesti dilakukan berkesinambungan (Basuki, 2020).

Paparan di atas memberikan sebuah keyakinan bahwa pengembangan Agen Asuransi Jiwa bisa dilakukan melalui program pelatihan pengembangan. Program ini juga diyakini akan memperkecil jurang antara Agen Asuransi Jiwa yang didominasi Generasi X dengan pasar masa depannya yakni Generasi Z.

B. Proses Pelatihan

Konsep pelatihan pengembangan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan, prosesnya harus berlangsung secara terus menerus, agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Proses pelatihan pengembangan tersebut mencakup:

1. Kebutuhan Pelatihan

Pada dasarnya pelatihan diadakan sebagai upaya perusahaan membuat sumber daya manusia memiliki kompetensi sebagai alat untuk tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karenanya, perlu dilaksanakan diagnosis pada kinerja karyawan sebelum pelatihan dilaksanakan. Setelah kebutuhan pelatihan teridentifikasi, selanjutnya menetapkan rincian tujuan yang ingin dicapai ditetapkan. Hardityo et al. (2021) menjelaskan bahwa setidaknya ada 3 (tiga) pertimbangan penting dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

- a. Analisis organisasional yaitu proses menginventarisasi pengetahuan, keterampilan karyawan, dengan tujuan diagnosa kebutuhan pelatihan.

- b. Analisis pekerjaan adalah melakukan diagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Analisis ini membandingkan persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan karyawan.
- c. Analisis individual yaitu melakukan identifikasi melalui penilaian kerja, atau melakukan survei terhadap setiap individu dalam perusahaan atau organisasi.

2. Perancangan Pelatihan

Ketika ditemukan bahwa pelatihan benar dibutuhkan berdasar hasil analisis yang telah dilakukan, maka pekerjaan selanjutnya adalah membuat rancangan pelatihan, yang memuat berbagai hal tentang pelatihan yakni pelatihan seperti apa yang akan dibuat, bagaimana mengidentifikasi kesiapan peserta latih, kompetensi pelatihnya seperti apa, materi pelatihan dan metode apa yang digunakan, dimana lokasinya, biaya yang dibutuhkan berapa, dan berapa lama waktunya, menjadi penentu dalam merancang pelatihan yang tepat, sehingga pelatihan menjadi efektif dan keluaran pelatihannya lebih optimal (Andayani & Hirawati, 2021; Basuki, 2020).

3. Pelaksanaan Pelatihan

Ini adalah bagian terakhir dari proses pelatihan. Memastikan seluruh faktor pada rancangan sudah berjalan dan sesuai dengan yang diharapkan. Pemeriksaan mutlak dilakukan satu persatu. Metode yang akan diterapkan misalnya, apakah sejalan dengan kemampuan pelatih. Apakah metode yang dipilih sudah tepat diantara berbagai pilihan metode, dan sesuai dengan sifat pelatihan, dan

seterusnya. Dengan begitu diharapkan penyelenggaraan pelatihan berjalan baik sesuai harapan.

Berdasarkan uraian menunjukkan bahwa proses pelatihan harus disusun secara sistematis agar pelaksanaan pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Bisa dikatakan bahwa kegiatan pelatihan akan memberikan dampak pengurangan terhadap ketidakpastian kemungkinan pencapaian tujuan perusahaan.

C. Manfaat Pelatihan

Pelatihan memberikan manfaat baik untuk perusahaan maupun individu dalam menjalin hubungan. Menurut Ratnasari & Ulfah (2021) manfaat pelatihan sebagai berikut:

1. Perusahaan
 - a. Melakukan perbaikan dan peningkatan terkait dengan pengetahuan dan keterampilan.
 - b. Menjaga integritas pekerja.
 - c. Memastikan setiap orang dalam organisasi mampu mengidentifikasi tujuan perusahaan.
 - d. Citra perusahaan tetap terjaga bahkan menjadi lebih baik.
 - e. Menciptakan iklim keterbukaan, memegang teguh kebenaran, dan menjaga kepercayaan.
 - f. Menjaga hubungan atasan dan bawahan agar tetap harmonis.
 - g. Membantu memahami kebijakan perusahaan dan bagaimana mengimplementasi kebijakan tersebut.
 - h. Meningkatkan produktivitas kerja yang berkualitas.
 - i. Memastikan tanggung jawab sejalan dengan kemampuan.

- j. Menjaga komunikasi dalam organisasi tetap baik.
- k. Menyediakan lingkungan yang menjadikan perusahaan sebagai tempat yang nyaman untuk bekerja, sekaligus belajar dan berembang.

2. Individual

- a. Mendorong pencapaian pengembangan dan membangun kepercayaan diri.
- b. Meningkatkan keterampilan berkomunikasi, mengubah sikap menjadi lebih baik, dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan.
- c. Meningkatkan keterampilan berinteraksi dan mengarahkan seseorang pada tujuan personal.
- d. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
- e. Membantu mengurangi atau bahkan menghilangkan kekhawatiran ketika berhadapan dengan tugas baru.
- f. Membantu karyawan baru yang mengikuti orientasi.
- g. Membantu karyawan mendapatkan pekerjaan baru dengan memindahkan atau melakukan promosi.

D. Metode Pelatihan

1. *On The Job Training*

Menurut Andayani & Hirawati (2021) pelatihan ketenagakerjaan dengan 4 (empat) pilihan metode, umumnya dipakai perusahaan.

- a. Rotasi pekerjaan (*job rotation*). Metode untuk memindahkan pekerja dari pekerjaan sebelumnya ke pekerjaan lain, namun masih dalam satu organisasi. Metode ini bertujuan agar pekerja mendapatkan

pengalaman kerja yang berbeda, sehingga mendapatkan pengetahuan baru.

- b. Penugasan yang direncanakan, penugasan pekerja dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam bekerja dan mendapatkan pengalaman yang berbeda tentang pekerjaannya.
 - c. Pembimbingan, memberikan pelatihan kepada pekerja yang dilakukan oleh atasan langsung. Metode yang cukup efektif mengingat atasan langsung lebih memahami keterampilan bawahannya, sehingga bisa menerapkan metode secara tepat.
 - d. Pelatihan posisi, lazimnya diberikan kepada pekerja yang dipindahkan ke pekerjaan yang berbeda dari sebelumnya. Pelatihan ini ditujukan untuk melatih dan membiasakan diri pada posisi yang baru.
2. *Off The Job Training*

Metode pelatihan dengan membebastugaskan pekerja dari pekerjaannya. Tujuannya, agar pekerja bisa fokus pada pelatihan. Umumnya pelatih bukan dari perusahaan, melainkan didatangkan dari luar perusahaan, dan tempat pelaksanaannya di luar perusahaan. Teknik yang diberlakukan pada metode ini antara lain:

- a. *Business games*, metode yang mengajarkan bagaimana memecahkan sebuah masalah, agar peserta latihan bisa belajar memahami masalah yang telah terjadi dan mampu menemukan jalan keluarnya. *Business games* ini melatih pekerja mengambil keputusan dengan lebih

baik. Harapannya pekerja mampu menjalankan operasional perusahaan secara maksimal.

- b. *Vestibule school*, sebuah pelatihan yang dikondisikan mirip dengan pekerjaan yang sebenarnya termasuk peralatan yang digunakan. Pelatihan dilakukan di luar perusahaan, dengan pertimbangan pekerja terbebas dari tekanan pekerjaan dan kondisi perusahaan.
- c. *Case study*, peserta latih belajar mencari sumber masalah yang sudah ditentukan sebelumnya, lalu diminta memecahkan masalah, yang dilakukan baik secara individu maupun berkelompok.

Tidak semua model pelatihan tersebut digunakan sekaligus. Pemilihannya sangat bergantung pada kebutuhan dan masalah dalam perusahaan, pertimbangan biaya dan waktu, dan tentu saja termasuk kebijakan dan regulasi ketenagakerjaan yang diberlakukan (Hardityo et al., 2021).

~oOo~

Bab 6

IMPLEMENTASI *SWOT ANALYSIS*

Analisis SWOT AJB Bumiputera 1912

Analisis bisnis yang lazim digunakan adalah SWOT untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang dimiliki perusahaan di mana faktor-faktor tersebut berpengaruh secara sistematis terhadap Agen Asuransi Jiwa pada AJB Bumiputera 1912. Kajian penulis diawali dengan kajian literatur dan *survey* pendahuluan untuk menemukan SWOT AJB Bumiputera 1912. SWOT digunakan mengevaluasi posisi kompetitif keberadaan Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 untuk mengembangkan rencana strategis bisnis yang lebih mungkin berhasil dari strategi yang sudah ada sebelumnya (Satriya et al., 2020; Susantiningrum et al., 2020).

Saat ini Indonesia mengalami ledakan jumlah penduduk pada usia produktif yang merupakan pasar potensial bagi perusahaan asuransi jiwa. Menyadari kondisi tersebut, dan memahami bahwa Agen Asuransi Jiwa pada perusahaan asuransi jiwa, merupakan ujung tombak keberhasilan bisnis asuransi jiwa, maka rencana strategi diarahkan untuk menemukan strategi pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa agar mampu melakukan penetrasi pasar pada usia produktif. Berikut adalah SWOT AJB Bumiputera 1912 sebagai hasil kajian literatur dan penelitian pendahuluan.

Tabel 6.1
SWOT AJB Bumiputera 1912

No	Faktor/Variabel
Strengths /Kekuatan	
1	Memiliki lembaga pelatihan sebagai pusat pelatihan pengembangan sumber daya manusia.
2	Pelatihan Agen Asuransi Jiwa dilakukan secara regular dan terstruktur
3	Jumlah produk yang dimiliki cukup banyak dan beragam
4	Perusahaan asuransi jiwa tertua dengan <i>brand</i> asuransi yang sudah dikenal masyarakat
5	Posisi nasabah (Pemegang Polis) sebagai pemilik perusahaan memiliki kewenangan mengontrol jalannya perusahaan melalui perwakilannya di BPA.
Weaknesses /Kelemahan	
1	Desain produk terbatas dan tradisional
2	Penetrasi pasar yang dilakukan Agen Asuransi Jiwa masih konservatif
3	Motivasi Agen Asuransi Jiwa mengikuti pendidikan dan pelatihan rendah
4	Latar belakang pendidikan Agen Asuransi Jiwa sebagian besar masih rendah
5	Profesi Agen Asuransi Jiwa belum mendapat pengakuan dari masyarakat.
Opportunities /Peluang	
1	Penerapan teknologi pada proses bisnis
2	Lembaga pendidikan formal khusus asuransi jiwa sudah tersedia di dalam dan di luar negeri
3	Literasi keuangan masyarakat meningkat
4	Asuransi jiwa sudah menjadi <i>life style</i> di sebagian masyarakat
5	Potensi pasar asuransi jiwa sangat besar
Threats /Ancaman	
1	Tingkat kesadaran dan kepercayaan masyarakat akan asuransi jiwa masih rendah
2	Belum ada Lembaga Penjamin Polis
3	Daya beli masyarakat umumnya masih rendah
4	Ketidakstabilan kondisi ipoleksosbud
5	Regulasi usaha Mutual belum ada di Indonesia.

A. Analisis Kekuatan (*Strenghts*) AJB Bumiputera 1912

1. Memiliki lembaga pelatihan sebagai pusat pelatihan pengembangan sumber daya manusia

Sebagai pelopor perusahaan asuransi di Indonesia, dan memahami bahwa sumber daya manusia menjadi penggerak utama keberhasilan sebuah organisasi, maka AJB Bumiputera sejak lama mendirikan Yayasan Dharma Bumiputera AJB Bumiputera 1912, sebuah yayasan pendidikan dan pelatihan. Sayangnya, selama ini Yayasan Dharma Bumiputera memberikan pendidikan dan pelatihan lebih fokus pada karyawan, sementara pendidikan dan pelatihan untuk Agen Asuransi Jiwa belum dilakukan sebagaimana layaknya karyawan.

Namun demikian keberadaan lembaga ini menjadi kelebihan tersendiri dibanding dengan perusahaan asuransi lain. Jika lembaga pelatihan ini dioptimalkan fungsinya memberikan pelatihan kepada Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912, maka kompetensi Agen Asuransi Jiwa di bidang asuransi jiwa akan menjadi lebih baik. Dengan demikian Generasi Z yang detail dan kritis dalam menerima informasi, akan terpuaskan dengan penjelasan yang detail tentang asuransi jiwa dari Agen Asuransi Jiwa AJB Bumuputera 1912.

2. Pelatihan agen asuransi jiwa dilakukan secara regular dan terstruktur

AJB Bumiputera 1912 dengan Yayasan Dharma Bumiputeranya sebagai pusat pelatihan pengembangan karyawan dan Agen Asuransi Jiwa seluruh Indonesia. Keberadaan yayasan ini membuat peningkatan

pengetahuan dan keterampilan Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 bisa berjalan secara terstruktur, reguler, dan dilakukan secara konsisten. Dengan demikian perusahaan bisa mengoptimalkan kemampuan Agen Asuransi Jiwa dalam melakukan pekerjaannya. Buat Generasi Z hal ini sangat menarik, mereka tidak memiliki keraguan terhadap Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912, karena setiap keingintahuan mereka akan terjawab secara detail dan benar.

3. Jumlah produk yang dimiliki cukup banyak dan beragam

Sebagai perusahaan asuransi jiwa tertua di Indonesia, maka AJB Bumiputera 1912 memiliki cukup banyak produk, mulai dari produk tradisional, *hybrid*, hingga produk non tradisional (*unit linked*). Produk didesain untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa, seperti kebutuhan akan perlindungan terhadap dana pendidikan anak, dengan menggunakan asuransi jiwa dwiguna (*endowment life insurance*). Begitu juga kebutuhan penggantian penghasilan, dengan memakai dasar asuransi jiwa berjangka (*term life insurance*). Kebutuhan yang lain berupa kebutuhan akan dana untuk menciptakan warisan, ataupun tersedianya dana untuk keperluan biaya akhir sebelum meninggal dunia, dengan memanfaatkan asuransi jiwa seumur hidup (*whole life insurance*).

Kendati AJB Bumiputera kaya akan jumlah produk, namun perlu disadari bahwa perusahaan yang bergerak di bisnis asuransi jiwa yang sama atau produk substitusi juga kian banyak di Indonesia, dan didukung permodalan yang kuat. Untuk itu Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 harus memiliki sesuatu yang khusus dan unik (ciri khas)

yang tidak dimiliki kompetitor. Bagaimana pun Agen Asuransi Jiwa merupakan representasi perusahaan asuransi jiwa.

4. Asuransi jiwa tertua dengan *brand* sudah dikenal masyarakat

AJB Bumiputera 1912 seperti namanya adalah perusahaan yang didirikan oleh kaum pribumi (Bangsa Indonesia) pada tahun 1912. Mampu bertahan lebih dari 100 tahun, melewati berbagai tantangan di dunia bisnis, membuat Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 sangat berpengalaman melakukan pekerjaannya. Keberadaan Agen Asuransi Jiwa juga diuntungkan dengan dukungan *brand* AJB Bumiputera 1912 yang sudah kuat. Menyebut AJB Bumiputera 1912, tanpa harus menjelaskan bisnisnya apa, masyarakat Indonesia serta merta teringat asuransi jiwa. Pokoknya di benak masyarakat Indonesia, AJB Bumiputera 1912 identik dengan asuransi jiwa.

Kendati tidak selamanya Agen Asuransi Jiwa yang berpengalaman adalah sumber daya manusia unggul, tetapi sumber daya manusia berpengalaman, telah merasakan berbagai tantangan dan masalah dalam melakukan pekerjaannya. Pengalaman yang dimiliki tersebut, sangat berharga dalam mencari solusi atau berinovasi dalam mengembangkan strategi baru ketika mendapatkan tantangan baru. Keberadaan Agen Asuransi Jiwa yang telah memiliki pengalaman cukup panjang di bidang asuransi jiwa, akan memenuhi keinginan Generasi Z yang selalu haus informasi yang detail dari berbagai sudut pandang, dalam memahami masalah. Demikian

halnya dalam menuangkan pikiran-pikirannya sangat kritis.

Bagi Agen Asuransi Jiwa sendiri, *brand* asuransi jiwa yang sudah melekat di benak masyarakat Indonesia, sangat membantu mengkomunikasikan tujuan mereka ke masyarakat. Ini artinya, selangkah lebih cepat dibanding dengan perusahaan yang sejenis. Saat Agen Asuransi Jiwa diterima seseorang, maka peluang mendapatkan penjualan lebih besar, mengingat mereka sudah bersiap dengan penawaran asuransi jiwa. Karakteristik Generasi Z seperti ingin kepraktisan, bisa terpenuhi dengan *brand* yang sudah kuat. Mereka tidak perlu susah payah untuk mencari informasi mengenai perusahaan asuransi jiwa tersebut.

5. Posisi nasabah (pemegang polis) sebagai pemilik perusahaan memiliki kewenangan mengontrol jalannya perusahaan melalui perwakilannya di BPA

Bentuk badan hukum AJB Bumiputera 1912 yakni Usaha Bersama (Mutual), yang menempatkan nasabah (Pemegang Polis) sebagai pemilik perusahaan, tidak hanya berhak atas pembagian surplus (sisa hasil usaha), tetapi juga bisa mengontrol jalannya perusahaan melalui wakilnya di Badan Perwakilan Anggota. Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 sebenarnya sangat diuntungkan dengan kondisi ini. Salah satu yang paling sulit dibangun oleh Agen Asuransi Jiwa adalah bagaimana meyakinkan masyarakat memilih perusahaan asuransi jiwa, dan mempercayakan perlindungan asuransi jiwa mereka. Sangat besar kemungkinan bahwa pilihan yang diatuhkan pada AJB Bumiputera 1912, alasannya karena nasabah tidak hanya diposisikan sebagai nasabah (Pemegang Polis),

tetapi sekaligus sebagai pemilik perusahaan, membuat nasabah (Pemegang Polis) pasti lebih percaya dengan keberadaan perusahaan asuransi tersebut.

Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912 menempatkan Badan Perwakilan Anggota sebagai wakil dari nasabah (Pemegang Polis) pada posisi tertinggi yang diberi kewenangan untuk mengontrol operasional perusahaan. Kondisi ini memudahkan Agen Asuransi Jiwa untuk mendapatkan nasabah (Pemegang Polis), terutama Generasi Z yang memiliki perilaku berambisi besar dan menggebu-gebu, dalam hal mendapatkan kesuksesan dalam karier dan perkembangan diri. Juga salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan Generasi Z yang tidak cepat puas dengan pencapaian, selalu ingin berkembang, sekalipun mereka sudah memiliki uang yang cukup.

B. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*) AJB Bumiputera 1912

1. Desain produk terbatas dan tradisional

Desain produk AJB Bumiputera 1912 masih sangat terbatas dan masih tradisional. Itulah sebabnya AJB Bumiputera 1912 belum bisa memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa. Kebutuhan perlindungan untuk pita suara bagi seorang penyanyi misalnya, belum bisa dipenuhi, atau pemenuhannya dilakukan dengan menggunakan perlindungan anggota badan secara menyeluruh, padahal jika hal tersebut bisa diwujudkan, masyarakat akan mendapatkan harga yang murah dan sesuai dengan kebutuhan mereka, Sementara perusahaan melakukan efisiensi terhadap biaya untuk menghasilkan produk tersebut.

Produk yang dipasarkan saat ini cenderung lebih rumit dan kompleks. Betapa tidak, produk yang dimiliki AJB Bumiputera 1912 masih produk yang dibuat 100 tahun lampau. Akibatnya, Agen Asuransi Jiwa tidak memiliki ruang gerak yang cukup untuk memenuhi seluruh kebutuhan asuransi jiwa masyarakat secara tepat guna. Kondisi ini tentu saja kurang menguntungkan Agen Asuransi Jiwa. Disamping bisa kehilangan pasar potensial mereka, juga sangat bertolak belakang dengan perilaku Generasi Z yang menghendaki kepraktisan.

2. Penetrasi pasar yang dilakukan agen asuransi jiwa masih konservatif

Kendati teknologi sudah diterapkan pada operasional AJB Bumiputera 1912, tetapi belum seluruh aktivitas memanfaatkan kemajuan teknologi. Berbagai penyebabnya antara lain, kemampuan Agen Asuransi Jiwa dalam menggunakan perangkat teknologi, terutama Agen Asuransi Jiwa yang masih di dominasi usia di atas 50 tahun.

Penetrasi pasar AJB Bumiputera 1912 umumnya banyak di daerah rural juga menjadi penghambat penerapan teknologi di seluruh aktivitas penjualan. Signal internet di daerah yang masih naik turun misalnya, adalah kendala utama dalam aktivitas penjualan dengan pemanfaatan teknologi. Jadilah penetrasi pasar yang dilakukan Agen Asuransi Jiwa di kantor-kantor cabang di berbagai pelosok tanah air, mau tidak mau tetap harus dilakukan secara konservatif dengan bertatap muka secara langsung, meski di kota-kota besar penggunaan teknologi digital sudah bisa dilakukan. Kondisi ini tentu tidak terlalu disukai Generasi Z yang menyukai kepraktisan.

Memang, beberapa aktivitas penjualan hingga kini masih dilakukan secara konvensional. Kegiatan seleksi risiko (*underwriting*) misalnya, harus dicarikan bentuknya sehingga informasi yang dihasilkan diyakini akurat. Contohnya, bagaimana mendapatkan informasi yang benar tentang kondisi kesehatan seseorang yang mengajukan permintaan perlindungan asuransi jiwa, tanpa *medical checkup* dan tanpa melihat kondisi fisiknya secara langsung? Bagaimana memastikan bahwa informasi yang diberikan seorang calon nasabah (calon Pemegang Polis) adalah benar hanya dengan melihatnya lewat layar *smartphone* atau layar komputer? Bila ingin menjadikan Generasi Z sebagai pasar potensial, maka contoh-contoh tersebut menjadi tantangan tersendiri untuk Agen Asuransi Jiwa dan perusahaan, dan harus dicarikan solusinya dengan cepat, agar AJB Bumiputera bisa menguasai pasar Generasi Z, dan menghindari terjadinya *fraud* di kemudian hari yang tidak hanya merugikan nasabah (Pemegang Polis) tetapi juga merugikan perusahaan baik dari sisi citra perusahaan maupun kerugian yang bersifat finansial.

3. Motivasi agen asuransi jiwa mengikuti pendidikan dan pelatihan masih rendah

Branch System sebagai sistem distribusi yang digunakan AJB Bumiputera 1912 menempatkan Agen Asuransi Jiwa sebagai partner bisnis. Itu artinya Agen Asuransi Jiwa adalah alat untuk mendapatkan bisnis mereka, sehingga Agen Asuransi Jiwa yang mendapatkan penutupan asuransi yang besar, digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi dan dianggap sebagai Agen Asuransi Jiwa yang berkualitas, tanpa memperhatikan apakah penjualan tersebut berasal dari pasar alami (*captive*

market) Agen Asuransi Jiwa, atau penutupan asuransi terjadi karena keterampilan dan pengetahuan Agen Asuransi Jiwa yang bersangkutan. Inilah salah satu penyebab kenapa seorang Agen Asuransi Jiwa tidak merasa perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan keagenan yang diselenggarakan perusahaan.

Di berbagai kasus, bahkan seorang pemimpin cabang 'meridhoi' permintaan Agen Asuransi Jiwa. Alasannya sederhana, buat apa ikut pelatihan, sementara Agen Asuransi Jiwa yang bersangkutan sudah bisa melakukan penutupan asuransi (*closing*), artinya Agen Asuransi Jiwa sudah dianggap menguasai ilmu asuransi jiwa. Maka jangan heran jika hingga kini *misselling* di asuransi jiwa masih menjadi masalah utama.

Sejatinya memang, Agen Asuransi Jiwa yang memiliki *captive market* di kelas ekonomi menengah atas dan atas, memiliki peluang yang tinggi menghasilkan penjualan dalam jumlah premi yang lebih besar. Sayangnya, keberhasilan ini biasanya hanya bersifat sementara, karena tidak dibarengi dengan pemahaman yang benar, baik oleh nasabah (Pemegang Polis) maupun oleh Agen Asuransi Jiwa, akibat kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai tentang asuransi jiwa.

Penjualan asuransi terjadi secara alami, mungkin dengan dasar tidak enak menolak tawaran yang datang dari Agen Asuransi Jiwa tersebut, boleh jadi iba melihat kondisi Agen Asuransi Jiwa dengan latar belakang sosial yang kurang, dan alasan-alasan lain yang sejenis. Akibatnya, kualitas penjualan menjadi sangat rapuh,

sehingga suatu ketika nasabah (Pemegang Polis) seperti ini akan mudah melepas polis yang dimilikinya.

Kondisi ini juga tidak terlepas dari tanggung jawab operasional penjualan yang berada di tangan seorang pemimpin cabang yang notabene adalah seorang karyawan. Seperti diketahui bahwa penilaian kinerja Seorang pemimpin cabang di bidang penjualan adalah dominan didasarkan pada jumlah premi yang berhasil diraih, sehingga jika ada permintaan untuk absen dari pelatihan keagenan yang datang dari Agen Asuransi Jiwa yang memberikan penjualan yang besar, maka cenderung akan dikabulkan oleh pemimpin cabang.

4. Latar belakang pendidikan agen asuransi jiwa sebagian besar masih rendah

Kualitas Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912 terbilang rendah. Rekrut Agen Asuransi Jiwa tidak menempatkan latar belakang pendidikan sebagai syarat utama, sehingga Agen Asuransi Jiwa kurang bisa merepresentasikan perusahaan yang diwakilinya. Jangankan bertindak sebagai wakil perusahaan yang bertugas menyampaikan pentingnya asuransi jiwa bagi kehidupan sebuah keluarga, menyesuaikan diri dengan perubahan seperti penggunaan teknologi digital, membutuhkan waktu yang lama dan berjalan sangat lambat. Bagaimana Agen Asuransi Jiwa seperti itu bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik? Meski tidak seluruhnya, tetapi bisa dikatakan sebagian besar. Ini tentu menjadi batu sandungan untuk berkomunikasi dengan Generasi Z yang mahir teknologi dan memiliki pola pikir global.

5. Profesi agen asuransi jiwa belum mendapat pengakuan dari masyarakat

Banyak hal yang membuat masyarakat belum memberikan pengakuan bahwa Agen Asuransi Jiwa adalah sebuah profesi yang sama dengan profesi dokter, pengacara dan sejenisnya. *Pertama*, rekrut Agen Asuransi Jiwa tidak memiliki standar penilaian yang baku. Latar belakang pendidikan misalnya bukan sebagai acuan. Lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA), S1 ataupun S2 dan S3 bisa diterima dan diposisikan sama. Hanya yang membedakan nantinya adalah hasil penjualan yang mereka capai.

Kedua, tidak ada standar yang baku tentang bagaimana sebuah produk dipasarkan. *Do and Doesn't* tidak dibuat secara detail, sehingga Agen Asuransi Jiwa yang berasal dari perusahaan yang sama dan menjual produk sejenis, penjelasannya tidak seragam, kendati penjelasan untuk hal-hal yang sifatnya prinsip. Itulah sebabnya dalam melakukan pekerjaannya Agen Asuransi Jiwa cenderung terlihat sangat tidak profesional. Ketidakprofesionalan ini menjadi sesuatu yang meragukan buat pasar Generasi Z yang bisa menciderai kepastian perlindungan kesehatan mereka.

C. Analisis Peluang (*Opportunities*) AJB Bumiputera 1912

1. Penerapan teknologi pada proses penjualan

Penggunaan teknologi di industri asuransi akan memudahkan menjalankan bisnis dan sekaligus mendorong peningkatan penerimaan premi asuransi jiwa, terutama di negara berkembang. Teknologi mampu

menyederhanakan dan mempercepat proses penjualan Agen Asuransi Jiwa.

Penerapan teknologi dalam penjualan maupun pelayanan, akan disukai oleh Generasi Z, mengingat hampir seluruh aktivitas Generasi Z menerapkan teknologi. Pola pikir mereka yang global, hampir seluruh komunikasi mereka melalui sosial media, mandiri, menyukai kebebasan, praktis dan detail bisa terakomodasi dengan penggunaan teknologi yang diterapkan perusahaan.

2. Lembaga pendidikan formal khusus asuransi jiwa sudah tersedia di dalam dan luar negeri

Meskipun asuransi jiwa sudah dikenal masyarakat Indonesia lebih dari 100 tahun, tetapi disiplin ilmu asuransi sangat sedikit disampaikan pada lembaga pendidikan formal, seperti di universitas dan perguruan tinggi.

Berbeda dengan ilmu perbankan yang sudah diajarkan bahkan sejak dari sekolah dasar. Beruntunglah saat ini sudah ada dua sekolah tinggi yang benar-benar fokus pada disiplin ilmu asuransi, yakni Sekolah Tinggi Manajemen Risiko dan Asuransi (STIMRA) dan Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti.

Ini sangat menguntungkan Agen Asuransi Jiwa agar bisa menjadi mumpuni di bidang ilmu asuransi, baik asuransi jiwa maupun asuransi kerugian, dan profesional dalam menjalankan pekerjaannya. Buat Generasi Z, akan memilih Agen Asuransi Jiwa yang memang ahli di bidangnya dan bekerja secara profesional.

3. Literasi keuangan meningkat di masyarakat

Pelaksanaan literasi keuangan secara regular dilakukan berbagai pihak yang didukung oleh pemerintah, dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat akan fungsi instrumen investasi dan proteksi dalam pemenuhan kebutuhan keuangan masyarakat. Bagi Generasi Z, tidak hanya sebatas pemahaman, penggunaan berbagai instrumen investasi dan asuransi sudah menjadi bagian dari kebutuhan hidup mereka. Dengan begitu Agen Asuransi Jiwa sangat terbantu dalam melakukan penetrasi pasar.

4. Asuransi sudah menjadi *life style*

Saat ini asuransi jiwa sudah menjadi gaya hidup masyarakat maju, termasuk gaya hidup Generasi Z. Generasi Z sangat menyadari pentingnya asuransi jiwa dalam kehidupan mereka. Perilaku hidup Generasi Z dimana uang menjadi prioritas utama, menjadikan mereka menggunakan asuransi kesehatan misalnya untuk menghindari kerugian keuangan ketika harus di rawat di rumah sakit.

Generasi Z yang lahir di zaman digitalisasi memiliki pola pikir global, yang menyebabkan mereka memiliki keinginan yang lebih besar untuk tidak hanya menjelajah dunia maya, tetapi juga dunia nyata. Peraturan perjalanan luar negeri yang mewajibkan setiap orang harus memiliki asuransi jiwa, membuat kebutuhan akan asuransi jiwa pada Generasi Z makin tinggi. Kesadaran pentingnya asuransi jiwa dalam kehidupan Generasi Z ini, sangat membantu Agen Asuransi Jiwa dalam pekerjaannya yakni melakukan penetrasi pasar terutama pada pasar Generasi Z.

5. Potensi pasar asuransi jiwa sangat besar

Komposisi penduduk produktif dengan non produktif 70:30. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2020, 27,94% dari 70% penduduk produktif adalah Generasi Z. Penduduk produktif berusia antara 15-64 tahun merupakan peluang pasar yang amat besar bagi Agen Asuransi Jiwa untuk mengembangkan bisnis asuransinya. Usia produktif adalah sasaran pasar untuk dijadikan nasabah (Pemegang Polis).

Perkembangan dunia usaha, juga menjadikan pasar asuransi jiwa kian menarik. Investor yang menanamkan modalnya di Indonesia memiliki kebutuhan akan asuransi jiwa untuk karyawan di perusahaannya. Demikian juga perusahaan-perusahaan *start-up* yang bermunculan, dimana rata-rata didirikan dan mempekerjakan Generasi Z. Kondisi ini tentu memudahkan Agen Asuransi Jiwa mendapatkan bisnis.

D. Analisis Tantangan (*Threats*) AJB Bumiputera 1912

Tingkat kesadaran dan kepercayaan masyarakat akan asuransi jiwa masih sangat rendah.

Selain pasar uang dan pasar modal, asuransi termasuk adalah salah satu instrumen keuangan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan keuangan seseorang/keluarga. Sayangnya instrumen yang satu ini tidak populis di masyarakat. Kendati kebutuhan akan asuransi jiwa pada perencanaan keuangan ditempatkan pada posisi kedua setelah pemenuhan dana darurat (*emergency fund*) yang menggunakan instrumen tabungan, tetap saja kesadaran akan pentingnya keberadaan asuransi jiwa dalam kehidupan belum tersadari,

maka tidak heran jika penetrasi asuransi jiwa masyarakat hingga saat ini masih stagnan di angka sekitaran 10% dari jumlah penduduk produktif.

Kepercayaan masyarakat akan asuransi jiwa belakangan ini makin menurun, sebagai akibat banyaknya perusahaan asuransi yang tidak mampu memenuhi kewajibannya, sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang buruk, membuat penetrasi pasar asuransi jiwa kian terpuruk. Di AJB Bumiputera 1912 sendiri kondisi ini diperparah dengan dasar hukum pendirian yakni Usaha Bersama (Mutual). Undang-undang yang menjadi landasan operasional perusahaan asuransi jiwa yang berbentuk Mutual tidak dikenal dalam sistem hukum Indonesia. Hal ini tentu saja memengaruhi kepercayaan masyarakat kepada AJB Bumiputera 1912. Bisa dipastikan berakibat fatal terhadap bisnis asuransi jiwa.

Kepercayaan sebagian masyarakat Indonesia yang menganggap asuransi jiwa haram, juga turut menghambat pertumbuhan bisnis perusahaan asuransi jiwa, sekaligus membatasi ruang gerak Agen Asuransi Jiwa dalam menjalankan bisnisnya, mengingat masyarakat Indonesia mayoritas muslim. Dampaknya, sangat dirasakan Agen Asuransi Jiwa dalam menjalankan pekerjaannya. Bagaimana seorang agen asuransi meyakinkan masyarakat bahwa asuransi jiwa yang mereka beli dari perusahaan asuransi jiwa tersebut aman?

Mengatasi kondisi ini diperlukan sebuah strategi yang bisa menciptakan Agen Asuransi Jiwa yang memiliki kemampuan pendekatan secara persuasif, untuk bisa mengembalikan kepercayaan masyarakat. Akan halnya Generasi Z pasti akan sangat sulit menerima kondisi ini,

dimana mereka menyaksikan langsung resesi ekonomi di 2007 hingga 2012, sehingga mereka sangat peduli dengan keamanan dan keselamatan terutama berkaitan dengan kepastian masa depan.

1. Belum ada lembaga penjamin polis

Seperti diketahui Lembaga Penjamin Simpanan telah siap pada industri perbankan, sehingga jika terjadi hal yang buruk terhadap bank, maka simpanan masyarakat bisa terselamatkan melalui LPS, dengan catatan simpanan di bank sesuai dengan aturan LPS. Di industri asuransi Lembaga Penjamin Polis yakni lembaga yang menjamin hak-hak nasabah (pemegang polis) hingga saat ini belum terbentuk, sehingga jika perusahaan asuransi mengalami kebangkrutan, nasabah tidak memiliki jaminan atas dana yang sudah dibayarkan ke perusahaan asuransi.

Agen Asuransi Jiwa harus ekstra bekerja lebih keras untuk bisa meyakinkan masyarakat pengguna asuransi merasa aman menitipkan perlindungan asuransi mereka pada perusahaan asuransi. Keinginan akan kepastian yang menjadi karakteristik Generasi Z menjadi tantangan tersendiri bagi Agen Asuransi Jiwa untuk menembus pasar Generasi Z.

2. Daya beli masyarakat masih rendah

Kemampuan atau daya beli masyarakat Indonesia sebegini besar masih rendah. Jangankan untuk membeli asuransi/membayar premi, saat ini mereka masih berkecukupan di area kebutuhan marjinal, seperti makan dan minum. Di tengah situasi masyarakat seperti ini, Agen Asuransi Jiwa mau tidak mau, harus bisa mencari jalan bagaimana

mendongkrak penjualan. Bagaimana menanamkan pemahaman kepada masyarakat bahwa bagaimana pun kondisi mereka, masyarakat harus memiliki asuransi jiwa. Jangan sampai jatuh ketimpa tangga pula. Jangan sampai penghasilan yang diperoleh sudah pas-pasan, justru hilang ketika pencari nafkah meninggal dunia. Agen Asuransi jiwa harus bisa memberikan yang terbaik bagi masyarakat (calon nasabah). Strategi penyesuaian harga dan produk yang simple bisa menjadi alternatif solusi agar asuransi jiwa bisa terjangkau oleh masyarakat terutama kelas rural tadi.

3. Ketidakstabilan ipoleksosbud (iklim politik, ekonomi, sosial, dan budaya)

Ketidakstabilan iklim politik yang menyebabkan terganggunya roda pemerintahan, akibat terjadinya huru hara, demonstrasi, perang dan sejenisnya, sangat berpengaruh pada kestabilan kehidupan masyarakat. Demikian juga ketidakstabilan kondisi ekonomi menyebabkan masyarakat harus selektif membelanjakan uangnya. Iklim sosial dan budaya pada sebuah negara memang sangat berpengaruh terhadap bisnis asuransi jiwa.

Kebijakan yang dibuat pemerintah yang dipicu oleh iklim politik, ekonomi, sosial, dan politik, contohnya devaluasi rupiah, sanering, dan krisis moneter lainnya, bisa membuat perusahaan asuransi mengalami kesulitan finansial. Akibatnya menjadi kurang baik pada penjualan (nasabah melakukan penjualan polis, nasabah tidak mampu melanjutkan pembayaran premi, nilai pertanggungan yang dimiliki nasabah mengalami penurunan, dan seterusnya). Agen Asuransi Jiwa yang notabene adalah wakil dari

perusahaan asuransi, harus bisa membangun narasi untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya asuransi jiwa. Memberikan pemahaman bahwa semakin terjadi ketidakstabilan, maka asuransi jiwa justru semakin dibutuhkan.

4. Regulasi badan usaha mutual belum ada di Indonesia

Legislation gap menjadi isu yang penting, pasalnya belum ada peraturan yang mamadai terhadap praktek mutual yang dilakukan oleh AJB Bumiputra yang telah beroperasi 100 tahun lebih. Dengan kata lain terjadi kesenjangan peraturan di tingkat undang-undang, yang menyebabkan perusahaan berbadan hukum mutual posisinya rapuh di mata hukum. Kesenjangan ini pastinya berdampak buruk pada perkembangan operasional bisnis asuransi jiwa. Agen Asuransi Jiwa mengalami kesulitan dalam pekerjaannya melakukan penetrasi pasar, apalagi pada Generasi Z yang sangat mengedepankan kepastian, termasuk kepastian hukum. Bagaimana Agen Asuransi Jiwa bertindak mewakili perusahaan yang tidak diatur oleh sebuah undang-undang?

Tabel 6.2
Matriks SWOT

IFE	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai pusat pelatihan dan pengembangan SDM 2. Pelatihan Agen Asuransi Jiwa dilakukan secara regular dan terstruktur 3. Produk yang dimiliki cukup banyak dan beragam 4. Perusahaan asuransi jiwa tertua dengan brand asuransi yang sudah dikenal masyarakat 5. Posisi nasabah (Pemegang Polis) sebagai pemilik perusahaan memiliki kewenangan mengontrol jalannya perusahaan melalui perwakilannya di BPA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desain produk terbatas dan tradisional 2. Penetrasi pasar yang dilakukan Agen Asuransi Jiwa masih konservatif 3. Motivasi Agen Asuransi Jiwa mengikuti pendidikan dan pelatihan masih rendah 4. Latar belakang pendidikan Agen Asuransi Jiwa sebagian besar masih rendah 5. Profesi Agen Asuransi Jiwa belum mendapat pengakuan dari masyarakat.
<i>Opportunities</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan teknologi pada proses bisnis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan fungsi Lembaga Pendidikan dan pelatihan sebagai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan teknologi pada proses bisnis akan memudahkan

<ol style="list-style-type: none"> 2. Lembaga pendidikan formal khusus asuransi jiwa sudah tersedia di dalam dan di luar negeri 3. Literasi keuangan meningkat di masyarakat 4. Asuransi jiwa sudah menjadi life style 5. Potensi pasar asuransi jiwa di Indonesia sangat besar. 	<p>pusat pelatihan untuk Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera, dengan membuat program pelatihan yang terstruktur yang dilaksanakan secara regular, sehingga Agen Asuransi Jiwa bisa menyesuaikan dengan perubahan akibat penerapan teknologi pada proses bisnis asuransi jiwa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. AJB Bumiputera 1912 sebagai perusahaan asuransi jiwa tertua, memiliki produk cukup banyak dan beragam, dengan <i>brand</i> yang sudah dikenal masyarakat, bisa dimanfaatkan untuk menggarap potensi pasar asuransi jiwa yang sangat besar. 3. Asuransi jiwa yang telah menjadi life style sebagian masyarakat, dengan posisi nasabah (pemegang polis) sebagai pemilik perusahaan, menjadi sesuatu yang menarik yang akan meningkatkan peluang kenaikan permintaan asuransi jiwa. 	<p>perusahaan mendesain produk lebih beragam dan produk yang mengikuti perkembangan jaman, serta tidak merekrut Agen Asuransi Jiwa yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Penerapan teknologi pada proses bisnis akan membuat penetrasi pasar yang dilakukan Agen Asuransi Jiwa tidak lagi konservatif, sehingga akan memotivasi Agen Asuransi Jiwa untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. 3. Adanya lembaga pendidikan formal khusus asuransi jiwa di dalam dan di luar negeri, memungkinkan profesi Agen Asuransi Jiwa mendapat pengakuan dari masyarakat. 4. Literasi keuangan yang meningkat di masyarakat akan memaksa Agen Asuransi Jiwa untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
--	--	--

		<p>5. Berhubung asuransi jiwa sudah menjadi life style akan mendorong perusahaan untuk menciptakan produk yang beragam agar bisa memenuhi perubahan yang terjadi.</p> <p>6. Potensi pasar asuransi jiwa Indonesia yang sangat besar, bisa dimanfaatkan dengan mendisain produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar tersebut.</p>
Threat (T)	Strategi ST	Strategi WT
<p>1. Tingkat kepercayaan dan kesadaran terhadap asuransi jiwa rendah.</p> <p>2. Belum ada Lembaga Penjamin Polis.</p> <p>3. Daya beli masyarakat umumnya masih rendah.</p> <p>4. Ketidakstabilan ipoleksosbud.</p> <p>5. Regulasi badan hukum Mutual belum ada di Indonesia.</p>	<p>1. Tingkat kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap asuransi jiwa yang masih rendah, bisa diatasi dengan kekuatan posisi nasabah (Pemegang Polis) pemilik perusahaan sehingga bisa mengontrol jalannya perusahaan melalui wakilnya di BPA dan posisi AJB sebagai perusahaan tertua dengan brand yang sudah dikenal, yang sudah memenuhi kewajibannya sejak lama.</p>	<p>1. Tingkat kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap asuransi jiwa masih rendah, dan latar belakang pendidikan Agen Asuransi Jiwa yang sebagian besar masih rendah, memunculkan strategi rekrut tenaga pemasar yang berpendidikan tinggi sehingga bisa memberikan pemahaman yang baik tentang asuransi jiwa dan penjelasan tenaga pemasar tersebut bisa diterima oleh masyarakat.</p>

	<ol style="list-style-type: none">2. Belum ada Lembaga Penjamin Polis (LPP), bisa datasi dengan kekuatan yang dimiliki AJB Bumiputera sebagai perusahaan tertua dan brand nya sudah melekat, yang telah membuktikan pemenuhan kewajibannya.3. Daya beli masyarakat yang masih rendah bisa diatasi dengan jumlah produk yang dimiliki yang cukup banyak dan beragam yang dimiliki AJB Bumiputera 1912.4. Belum adanya regulasi tentang badan hukum Usaha Bersama (Mutual) bisa terjawab keberadaan AJB Bumiputera 1912 sebagai perusahaan asuransi jiwa tertua di Indonesia dengan brand yang sudah dikenal masyarakat, dengan beroperasi lebih dari 100 tahun.	<ol style="list-style-type: none">2. Daya beli masyarakat umumnya masih rendah dan desain produk yang terbatas dan masih tradisional, memunculkan strategi untuk membuat desain produk sederhana dengan harga terjangkau daya beli masyarakat.3. Tingkat kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap asuransi jiwa masih rendah, semestinya memunculkan strategi untuk mendorong Agen Asuransi Jiwa mengikuti setiap pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan baik oleh perusahaan maupun di luar perusahaan, agar memiliki kemampuan persiasif untuk mengajak masyarakat menyadari pentingnya fungsi asuransi jiwa dalam kehidupan mereka.
--	--	---

Matriks SWOT menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan, menghasilkan berbagai alternatif strategi untuk dilaksanakan perusahaan, tentu saja dengan berbagai pertimbangan. Setelah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, selanjutnya tabel IFE (*Internal Factor Evaluation*) disusun untuk menemukan strategi pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa. Cara dan tahapannya sebagai berikut:

1. Menentukan 10 faktor internal perusahaan, dengan urutan kekuatan (S) yang diikuti dengan kelemahan (W).
2. Masing-masing faktor diberi bobot 0 - 1 (tidak penting - sangat penting) dengan mengacu pada tingkat kepentingan berdasarkan besarnya pengaruh terhadap faktor strategisnya, sementara untuk lingkungan eksternal pembobotan mengacu pada kemungkinan faktor strategisnya berdampak dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.
3. Akumulasi bobot untuk kekuatan dan kelemahan harus berjumlah 1.
4. Langkah selanjutnya memberikan rating (penilaian) dengan skala 1-4 (1: sangat lemah dan 4 sangat kuat). Variabel positif yakni kekuatan dan peluang diberi nilai 1-4 dari rata-rata pesaing, dan variable negatif yakni kelemahan dan ancaman diberi nilai (4: pengaruh ancaman sangat lemah dan 1: pengaruh ancaman sangat kuat).
5. Melakukan perhitungan nilai terbobot (*weighted score*) yang diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating.
6. Menjumlahkan skor pembobotan, akumulasi kekuatan dan kelemahan untuk menganalisa IFE perusahaan.

7. Nilai total menggambarkan bagaimana perusahaan bereaksi dan memengaruhi berbagai faktor internal.

Tabel 6.3
Matriks IFE

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot
	Kekuatan (S)			
1	Memiliki lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai pusat pelatihan pengembangan SDM	0.15	4	0.60
2	Pelatihan Agen Asuransi Jiwa dilakukan secara regular dan terstruktur	0.15	4	0.60
3	Jumlah produk yang dimiliki cukup banyak dan beragam	0.15	4	0.60
4	Perusahaan asuransi jiwa tertua dengan <i>brand</i> asuransi yang sudah dikenal masyarakat	0.05	3	0.15
5	Posisi nasabah (Pemegang Polis) sebagai pemilik perusahaan memiliki kewenangan mengontrol jalannya perusahaan melalui perwakilannya di Badan Perwakilan Anggota	0.05	3	0.15
	Sub Total			2.10
	Kelemahan (W)			
1	Desain produk terbatas dan tradisional	0.15	1	0.15
2	Penetrasi pasar yang dilakukan Agen Asuransi Jiwa masih konservatif	0.15	1	0.15
3	Motivasi Agen Asuransi Jiwa mengikuti pendidikan dan pelatihan masih rendah	0.05	2	0.10
4	Latar belakang pendidikan Agen Asuransi Jiwa sebagian besar masih rendah	0.05	2	0.10

5	Profesi Agen Asuransi Jiwa belum mendapat pengakuan dari masyarakat	0.05	2	0.10
	Sub Total			0.60
	Total	1.00		2.70

Matris IFE menjabarkan kekuatan serta kelemahan yang dianggap penting. Berdasarkan tabel 6.3 matriks IFE, hasil perhitungan bahwa bobot nilai untuk kekuatan adalah 2,10 dan nilai bobot untuk kelemahan sebesar 0,60, sehingga total nilainya 2,70. Hal ini menunjukkan bahwa AJB Bumiputera 1912 memiliki posisi kuat dalam menghadapi peluang dan ancaman. Bagaimana dengan faktor strategis eksternalnya?

Tabel 6.4
Matriks EFE

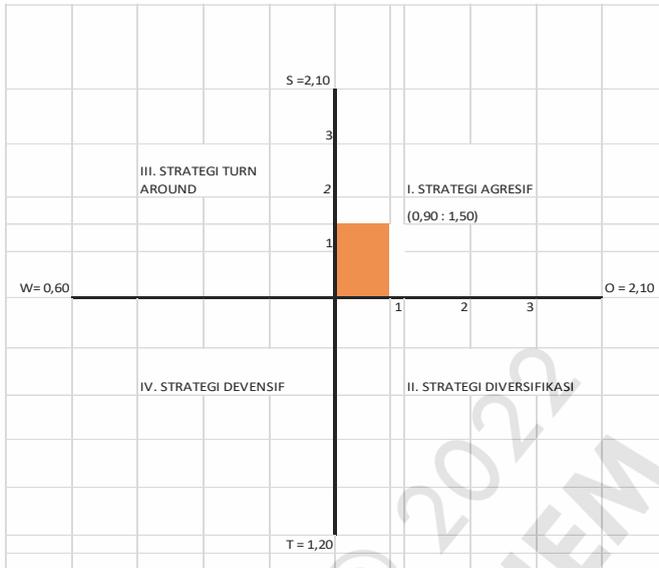
No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot
	Peluang (O)			
1	Penerapan teknologi pada proses bisnis	0.15	4	0.60
2	Lembaga pendidikan formal khusus asuransi jiwa sudah tersedia di dalam dan di luar negeri	0.15	4	0.60
3	Literasi keuangan meningkat di masyarakat	0.10	3	0.30
4	Asuransi jiwa sudah menjadi life style	0.10	3	0.30
5	Potensi pasar asuransi jiwa sangat besar	0.10	3	0.30
	Sub Total			2.10
	Ancaman (T)			
1	Tingkat kepercayaan dan kesadaran terhadap asuransi jiwa rendah	0.15	4	0.60
2	Belum ada Lembaga Penjamin Polis	0.10	3	0.30

3	Daya beli masyarakat umumnya masih rendah	0.05	2	0.10
4	Ketidakstabilan ipoleksosbud	0.05	2	0.10
5	Regulasi badan hukum Mutual belum ada di Indonesia	0.05	2	0.10
	Sub Total			1.20
	Total	1.00		3.30

Mengacu tabel 6.4 matriks EFE, nilai bobot untuk peluang 2,10 dan nilai bobot untuk ancaman sebesar 1.20, sehingga total nilai bobot sebesar 3,30. Hal ini menunjukkan AJB Bumiputera 1912 berada pada posisi cukup responsif di atas rata-rata (EFE = 2,00) dengan mampu memanfaatkan peluang yang ada serta siap dengan ancaman. Selanjutnya menentukan posisi koordinat kuadran AJB Bumiputera 1912. Caranya, menghitung posisi faktor kekuatan (S) dengan faktor kelemahan, demikian juga untuk faktor peluang dan ancaman.

$$\begin{aligned}
 \text{IFE} &= \text{Total Nilai Kekuatan (S)} - \text{Total Nilai Kelemahan (W)} \\
 &= 2,10 - 0,60 \\
 &= 1,50
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{EFE} &= \text{Total Nilai Peluang (O)} - \text{Total Nilai Ancaman (T)} \\
 &= 2,10 - 1,20 \\
 &= 0,90
 \end{aligned}$$



Gambar 6.1 Diagram SWOT

Diagram SWOT pada gambar 6.1 memperlihatkan bahwa AJB Bumiputera 1912 berada pada kuadran I, sehingga Strategi Pelatihan Pengembangan Agen Asuransi Jiwa Dalam Menghadapi Pasar Generasi Z adalah strategi agresif. Ini adalah posisi yang kuat dan menguntungkan. AJB Bumiputera 1912 bisa menggunakan peluang yang teridentifikasi dan mengoptimalkan kekuatan (Strategi S-O). Di samping strategi SO, AJB Bumiputera bisa menggunakan strategi WO, ST, dan WT untuk mengatasi ancaman dan kelemahan. Strategi S-O tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan fungsi lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai pusat pelatihan untuk Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912, dengan membuat program pelatihan yang terstruktur yang dilaksanakan secara regular, sehingga Agen Asuransi Jiwa bisa menyesuaikan dengan perubahan akibat penerapan teknologi pada proses bisnis asuransi jiwa.

2. AJB Bumiputera 1912 sebagai perusahaan asuransi jiwa tertua, memiliki produk cukup banyak dan beragam, dengan *brand* yang sudah dikenal masyarakat, bisa dimanfaatkan untuk menggarap potensi pasar asuransi jiwa yang sangat besar.
3. Asuransi jiwa yang telah menjadi *life style* sebagian masyarakat, dengan posisi nasabah (pemegang polis) sebagai pemilik perusahaan, menjadi sesuatu yang menarik yang akan meningkatkan peluang kenaikan permintaan asuransi jiwa.

~oOo~

Copyright © 2022
PENERBIT NEM

Bab 7

IMPLEMENTASI

INTERPRETATIVE STRUCTURAL MODELLING

A. Analisis ISM

Seperti diketahui bahwa analisis SWOT hanya menyodorkan skema alternatif pilihan dari strategi SO, ST, WO dan WT, sehingga penentuan peringkat alternatif strateginya masih lemah. Agar strategi ini bisa dijalankan dalam bentuk tindakan nyata, maka strategi harus diturunkan ke dalam bentuk program. *Professional Development Program* adalah salah satu program yang disiapkan AJB Bumiputera 1912 untuk melaksanakan strategi pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa.

ISM (Interpretative Structural Modelling) merupakan salah satu pilihan alat analisis yang cukup efektif dipakai pada tingkatan program. ISM adalah sebuah teknik permodelan menjelaskan kebijakan strategis perusahaan, dengan cara mengidentifikasi dan menyimpulkan berbagai hubungan antara elemen dan sub-elemen pada issue-issue tertentu, terutama yang bersifat kompleks, untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan perusahaan (Amaliah et al., 2021). Langkah analisis ISM sebagai berikut:

1. Penentuan Responden

Responden adalah pakar (expert) di bidang pengembangan Agen Asuransi Jiwa pada AJB Bumiputera

1912. Jumlah responden sebanyak 5 orang pakar (expert). Penentuan kepakaran kelima orang ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki peran penting pengembangan Agen Asuransi Jiwa pada AJB Bumiputera 1912. Mereka adalah Direktur Sumber Daya Manusia, Kepala Departemen Sumber Daya Manusia, Kepala Departemen Sales, Ketua Yayasan Dharma Bumiputera, dan Trainer (Fasilitator).

2. Pemilihan Elemen dan Sub-Element

Kelima pakar ini lalu diminta pendapatnya tentang elemen dan sub-elemen yang menentukan keberhasilan program pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa yakni *Professional Development Program* yang ditetapkan sebelumnya oleh peneliti. Pakar memberikan masukan kepada peneliti. Selanjutnya berdasarkan elemen dan sub-elemen yang telah ditetapkan oleh peneliti dan pakar, kelima pakar selaku responden diminta mengisi kuisioner VAXO untuk menentukan skala keterkaitan atau hubungan antar sub-elemen pada masing-masing elemen.

Mengacu pada SWOT, elemen dan sub-elemen dipilih untuk menentukan keberhasilan program pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa yakni *Professional Development Program*, dan didasari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Balawa et al. (2016), yang menyatakan bahwa terdapat 33 faktor keberhasilan strategi pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa dari hasil kajian literatur dan hasil survei pendahuluan. Setelah dilakukan modifikasi, berikut adalah merupakan faktor-faktor keberhasilan *Professional Development Program*.

Tabel 7.1
 Faktor-faktor Keberhasilan Pelatihan Pengembangan Agen
 Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912

No	Elemen/Sub Elemen
Tujuan Program	
1	Kemampuan Agen menerapkan teknologi
2	Peningkatan keterampilan & menata ulang keterampilan
3	Integritas tinggi
4	Agen Profesional
5	Kompetensi Agen
6	Produktivitas meningkat
Kebutuhan Program	
1	Cara praktis dan aplikatif
2	Biaya pengembangan Agen
3	Infrastruktur
4	Standar kualitas Agen
5	Jumlah Agen
6	Konsisten
Kendala Utama Program	
1	Teknologi yang berlaku
2	Kemampuan Fasilitator
3	Latar belakang Agen
4	Kualitas Agen
5	Meremehkan pelatihan Agen
6	Perubahan budaya
Perubahan yang dimungkinkan	
1	Adaptasi teknologi
2	Jumlah Agen produktif bertambah
3	Adaptasi dengan pasar Generasi Z
4	Kompetensi Agen meningkat
5	Pengurangan penjualan yang keliru (misselling)
6	Percepatan layanan

3. Pengolahan Data

Pada kajian ini, tahap awal dalam pengolahan data adalah memproses hasil kuisioner VAXO yang telah diisi oleh pakar, menggunakan Software ISM Profesional V.4.0. Tahap selanjutnya membuat matriks SSIM yang memperlihatkan hubungan secara kontekstual antara masing-masing sub-elemen dinyatakan menggunakan simbol:

- a. V = sub-elemen pada kolom horisontal lebih penting dibanding sub-elemen pada kolom vertikal.
- b. A = sub-elemen pada kolom vertikal lebih penting dibanding dengan sub-elemen pada kolom horizontal.
- c. X = sub-elemen pada kolom horizontal dan vertikal sama pentingnya.
- d. O = sub-elemen pada kolom horizontal dan vertikal sama-sama kurang penting.

Berikutnya tabel *Reachability Matrix* (RM) dibuat menggunakan bilangan 0 dan 1 untuk mengganti simbol V, A, X, dan O. SSIM yang telah terbentuk lalu dikonversi menjadi matrik biner 1 dan 0. Hasilnya, matrik pencapaian awal (*initial reachability matrix*). Selanjutnya dilakukan revisi terhadap matriks pencapaian awal. Revisi SSIM ini menggunakan kaidah *transitivity*, ditemukan matriks pencapaian akhir (*final reachability matrix*). Hasil interpretasi dari matriks *Reachability Matrix* (RM) akhir, menjadi dasar penyusunan keterhubungan antar sub-elemen program pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa (Maharani, 2019).

a. Elemen tujuan program

Terdapat 6 sub-elemen yang dipilih sebagai elemen **Tujuan Program** yakni: (1) Kemampuan agen untuk menerapkan teknologi (E₁), (2) Peningkatan keterampilan dan menata ulang keterampilan (E₂), (3) Integritas tinggi (E₃), (4) Agen Profesional (E₄), (5) Kompetensi Agen (E₅), (6) Produktivitas meningkat (E₆). Penilai pakar pada hubungan kontekstual antara sub-elemen pada **Tujuan Program** disimbolkan V, A, X dan O. Hasil hubungan kontekstual membentuk sebuah matriks structural self interaction matrix (SSIM) (Maharani, 2019). Hubungan kontekstual yang terbentuk nantinya, berfungsi mendukung **Professional Development Program** Agen Asuransi Jiwa.

Tabel 7.2
Agregasi Lima Pakar Hubungan Kontekstual
Sub-Elemen Tujuan Program Pengembangan
Agen Asuransi Jiwa

No	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
E ₁	X	A	X	X	V
E ₂		A	X	X	V
E ₃			V	V	V
E ₄				X	V
E ₅					V
E ₆					

Tabel 7.3
Hasil Agregasi Lima Pakar Pengolahan ISM VAXO
Reachability Sub-Elemen Tujuan Program

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	1	0	1	1	1
E2	1	1	0	1	1	1

E3	1	1	1	1	1	1
E4	1	1	0	1	1	1
E5	1	1	0	1	1	1
E6	0	0	0	0	0	1

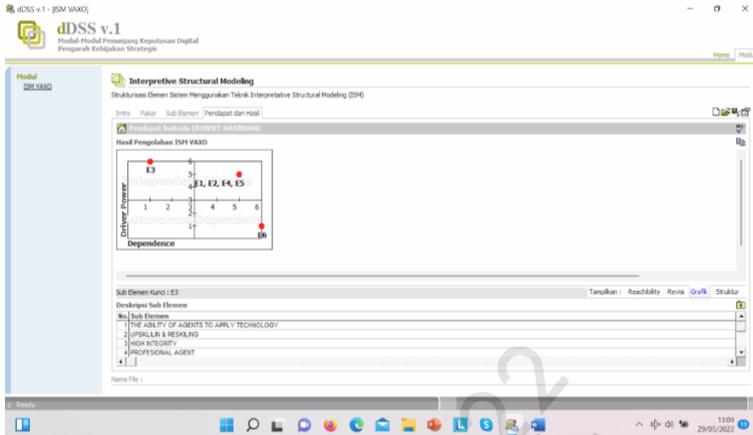
SSIM yang telah terbentuk lalu dikonversi menjadi matrik biner 1 dan 0. Sesuai dengan penerapan metode ISM, maka selanjutnya melakukan revisi matriks pencapaian awal. Revisi *SSIM* ini menggunakan kaidah *transitivity* hingga ditemukan matriks pencapaian akhir.

Tabel 7.4

Hasil Agregasi Lima Pakar Reachability Matriks Final Sub-Element Tujuan Program

No	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	<i>Driver Power</i>
E ₁	1	1	0	1	1	1	5
E ₂	1	1	0	1	1	1	5
E ₃	1	1	1	1	1	1	6
E ₄	1	1	0	1	1	1	5
E ₅	1	1	0	1	1	1	5
E ₆	0	0	0	0	0	1	1
<i>Dependence</i>	5	5	1	5	5	6	

Hasil *final reachability matrix* menunjukkan bahwa konsistensi pendapat pakar cukup tinggi sebesar 100 persen, dimana batasan tolerir kekonsistenan harus lebih besar dari 80 persen. Dengan tingkat kosisten mencapai 100 persen maka pendapat pakar dinilai sangat baik. *Final reachability matrix* juga adalah dasar untuk menentukan tingkat *dependency* (ketergantungan) dan *driver power* (daya pendorong) **Tujuan Program**.



Gambar 7.1 Hubungan Driver Power dengan Dependence pada Elemen Tujuan Program

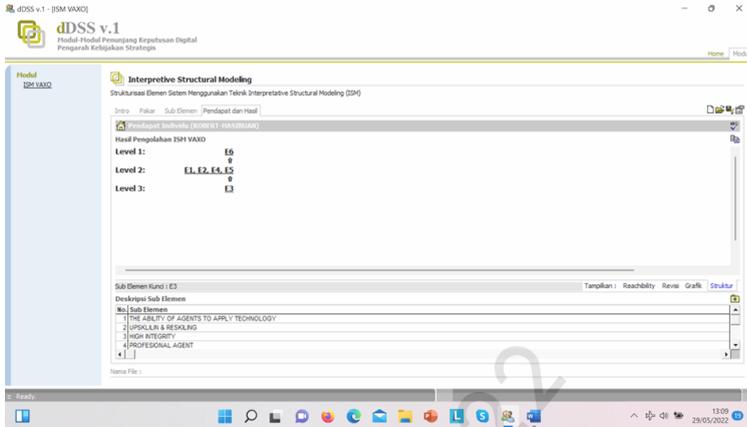
Keterangan:

- E₁ : Kemampuan agen menerapkan teknologi
- E₂ : Peningkatan keterampilan dan menata ulang keterampilan
- E₃ : Integritas tinggi
- E₄ : Agen profesional
- E₅ : Kompetensi agen
- E₆ : Produktivitas meningkat

Gambar 7.1 menunjukkan bahwa dari 6 sub-elemen dari elemen **Tujuan Program**, hanya berada di tiga sektor. Tidak ada sub-elemen *Autonomous*, sementara *Produktivitas Meningkat (E6)* berada di **sektor 2 (Dependent)** dengan tingkat ketergantungan sangat tinggi ($D=6$) dan daya dorong sangat rendah ($DP=1$). Sub-elemen ini adalah sub-elemen yang tidak bebas, sehingga akan terpengaruh oleh tindakan sub-elemen yang lain. Selanjutnya ada 4 sub-elemen yakni *Kemampuan Agen Menerapkan Teknologi (E1)*, *Peningkatan Keterampilan dan Menata Ulang Keterampilan (E2)*, *Agen Profesional (E4)*, *Kompetensi Agen (E5)* berada di **sektor 3 (Linkage)** dengan daya dorong cukup tinggi ($DP=5$), disertai ketergantungan yang juga tinggi

(D=5). Setiap sub-elemen memerlukan pengkajian secara hati-hati, mengingat hubungan antara sub-elemen saling memengaruhi. Setiap tindakan pada sebuah sub-elemen memberikan pengaruh terhadap yang lainnya.

Satu sub-elemen yakni *Integritas Tinggi (E3)* berada di **sektor 4 (Independent)** yang memiliki daya dorong sangat tinggi (DP=6) dengan tingkat ketergantungannya sangat rendah (D=1). Kombinasi tingkat ketergantungan yang sangat rendah dengan daya dorong sangat tinggi, menjadikan sub-elemen ini sebagai faktor kunci, karena memiliki peranan yang kuat dalam pencapaian **Tujuan Program**. Berdasarkan hasil dari model ISM di atas, masing-masing sub-elemen telah diurutkan berdasarkan level kepentingan masing-masing, sehingga bisa diketahui keterkaitannya (simbol anak panah). Penyebab atau akar faktor berada di awal anak panah, dan kejadian sebagai akibat berada diakhir anak panah (Maharani et al., 2022). Berikut tingkat kepentingan sub-elemen **Tujuan Program**:



Gambar 7.2 Diagram Model Struktur Hierarki Sub-Element Tujuan Kegiatan

Keterangan:

- E1 : Kemampuan agen menerapkan teknologi
- E2 : Peningkatan keterampilan dan keterampilan ulang
- E3 : Integritas tinggi
- E4 : Agen profesional
- E5 : Kompetensi agen
- E6 : Produktivitas meningkat

Peningkatan produktivitas sangat bergantung pada bagaimana kemampuan Agen Asuransi Jiwa memanfaatkan teknologi, meningkatkan keterampilan dan menata ulang keterampilan yang ada, Agen Asuransi Jiwa memiliki kompetensi di bidangnya sehingga mampu bekerja secara profesional. Sub-elemen ini saling memengaruhi. Sebagai sub-elemen yang masuk klasifikasi *linkage*, dimana antar peubah memiliki hubungan yang tidak stabil, sehingga jika terjadi tindakan dari setiap sub-elemen peubah, akan memberi dampak pada sub-elemen peubah yang lain. Untuk itu diperlukan pengkajian yang lebih hati-hati terhadap sub-elemen pada sektor ini (Maharani & Mellawati, 2021).

Oleh karenanya, untuk menetapkan tujuan terbaik dari program pengembangan Agen Asuransi Jiwa adalah dengan melakukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan menata ulang keterampilan yang dimiliki Agen Asuransi Jiwa, yang membuat kompetensi mereka berkembang dan meningkat, sehingga mereka mampu memanfaatkan teknologi secara optimal dalam melakukan pekerjaannya melakukan penetrasi pada pasar Generasi Z. Peningkatan kompetensi ini harus dibarengi dengan peletakan dasar integritas yang tinggi, sehingga mereka para Agen Asuransi Jiwa ini melakukan pekerjaannya dengan profesional, dengan mendahulukan kepentingan nasabah (Pemegang Polis) dalam setiap tindakan mereka. Dengan demikian diharapkan tidak hanya produktivitas meningkat, tetapi bisnis mereka akan berkelanjutan.

b. Elemen kebutuhan program

Seperti halnya elemen **Tujuan Program**, maka elemen **Kebutuhan Program** juga terdiri atas enam sub-elemen. Sub-elemen tersebut adalah (1) *Cara praktis dan aplikatif* (E_1), (2) *Biaya pengembangan* (E_2), (3) *Infrastruktur* (E_3), (4) *Standar kualitas Agen* (E_4), (5) *Jumlah Agen* (E_5), (6) *Konsisten* (E_6). Simbol V, A, X dan O kembali dipakai untuk mengetahui hubungan kontekstual antara sub-elemen yang satu dengan sub-elemen yang lain pada **Kebutuhan Program**. Hasilnya, terbentuk sebuah matriks *SSIM*, yang memuat persepsi responden dari sub-elemen dan hubungan langsungnya, yang akan mendukung **Kebutuhan Program** (Maharani, 2019).

Tabel 7.5
 Hasil Agregasi Lima Pakar Hubungan Kontekstual
 antar Sub-Element kebutuhan Program

No	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
E ₁	V	X	V	V	A
E ₂		A	A	A	A
E ₃			V	V	A
E ₄				V	A
E ₅					A
E ₆					

Tabel 7.6
 Hasil Agregasi Lima Pakar Pengolahan ISM VAXO
 Reachability Sub-Element kebutuhan Program

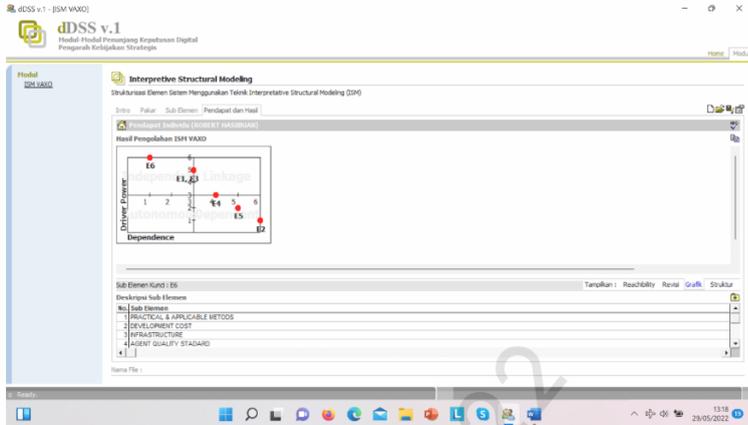
No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	1	1	1	1	0
E2	0	1	0	0	0	0
E3	1	1	1	1	1	0
E4	0	1	0	1	1	0
E5	0	1	0	0	1	0
E6	1	1	1	1	1	1

Selanjutnya SSIM yang sudah terbentuk lalu dikonversi ke dalam matrik biner 1 dan 0 yang akan membentuk matriks pencapaian awal seperti terlihat pada tabel 7.6. Tahap berikutnya SSIM direvisi dengan menggunakan kaidah *transitivity*. Hasilnya berupa matriks pencapaian akhir (Tabel 7.7). Tingkat ketergantungan dan daya pendorong elemen Kebutuhan Program bisa ditentukan melalui *Final reachability matrix* ini.

Tabel 7.7
 Hasil Agregasi Lima Pakar Reachability Matriks Final
 dari Sub-Element Kebutuhan Program

No	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	<i>Driver Power</i>
E ₁	1	1	1	1	1	0	5
E ₂	0	1	0	0	0	0	1
E ₃	1	1	1	1	1	0	5
E ₄	0	1	0	1	1	0	3
E ₅	0	1	0	0	1	0	2
E ₆	1	1	1	1	1	1	6
<i>Dependence</i>	3	6	3	4	5	1	

Hasil *final reachability matrix* menunjukkan bahwa konsistensi pendapat pakar tinggi sebesar 100 persen, dimana batasan tolerir kekonsistenan lebih besar dari 80 persen. Dengan tingkat kosisten mencapai 100 persen maka pendapat pakar dinilai sangat baik. Setelah pengolahan *ISM* dilakukan, maka setiap sub-elemen akan terlihat posisinya berada di sektor mana, sejauh mana sub-elemen tersebut berpengaruh pada elemen **Kebutuhan Program**. Seperti apa daya dorongnya, bagaimana ketergantungannya akan terbaca dengan keberadaannya di sektor mana, seperti berikut ini.



Gambar 7.3 Hubungan Driver Power dengan Dependence pada Sub-Element Kebutuhan Program

Keterangan:

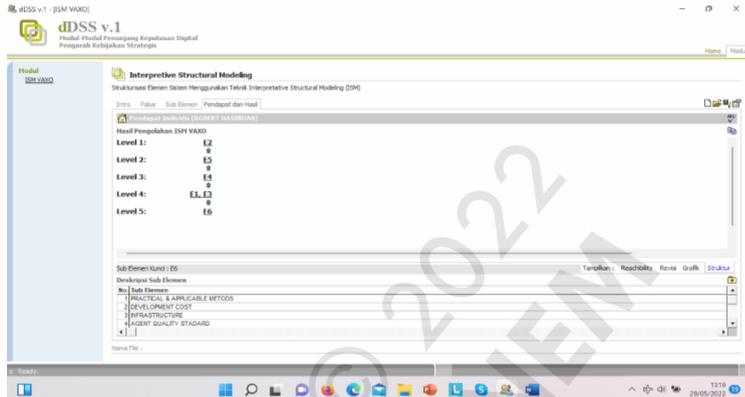
- E₁ : Cara praktis dan aplikatif
- E₂ : Biaya pengembangan
- E₃ : Infrastruktur
- E₄ : Standar kualitas agen
- E₅ : Jumlah agen
- E₆ : Konsisten

Gambar 7.3 menunjukkan bahwa dari 6 sub-elemen dari elemen **Kebutuhan Program**, yang berada di **sektor 2 (Dependent)** yakni *Standar Kualitas Agen (E4)*, *Jumlah Agen (E5)*, dan *Biaya pengembangan (E2)*. Sementara di **sektor 4 (Independent)** sub-elemennya terdiri dari *Cara Praktis dan Aplikatif (E1)*, *Infrastruktur (E3)*, dan *Konsisten (E6)*. Pada sektor 2 (Dependent), sub-elemen *Standar kualitas Agen (E4)* memiliki daya dorong sedang (DP=3) dengan tingkat ketergantungan cukup tinggi (D=4), tetapi karena sub-elemen ini memiliki keterkaitan yang cukup dengan elemen **Kebutuhan Program**, maka sub-elemen ini masih tetap perlu mendapatkan perhatian.

Masih di **sektor 2 (Dependent)**, sub-elemen *Jumlah Agen (E5)*, daya dorongnya lemah (DP=2) dan tingkat ketergantungannya cukup tinggi (D=5), dan sub-elemen *Biaya Pengembangan (E2)*, memiliki daya dorong sangat lemah (DP=1) tetapi sebaliknya tingkat ketergantungan sangat tinggi (D=6), sehingga kedua sub-elemen ini dapat diabaikan. Selanjutnya pada **sektor 4 (Independent)**, sub-elemen *Infrastruktur (E3)* dan *Cara Praktis dan aplikatif (E1)* memiliki daya dorong cukup kuat (DP=5) ketergantungan lemah (D=3). Sebenarnya kedua sub-elemen ini berada pada garis singgung antara **sektor 4 (Independent)** dan **sektor 3 (Linkage)**, namun karena peneliti menilai kedua sub-elemen meskipun memiliki daya dorong yang cukup kuat, tetapi juga memiliki ketergantungan cukup tinggi, maka sub-elemen tersebut ditempatkan pada **sektor 3 (Linkage)**. Sementara Sub-elemen *Konsisten (E6)* memiliki daya dorong sangat tinggi (DP=6) dan tingkat ketergantungannya sangat rendah (D=1) berada pada **sektor 4 (Independent)** dan oleh karenanya menjadi faktor kunci pada elemen **Kebutuhan Program**. Sub-elemen *Konsisten (E6)* ini memiliki peranan kuat pada **Kebutuhan Program Pengembangan** Agen Asuransi Jiwa.

Berdasarkan hasil dari model ISM di atas, masing-masing sub-elemen telah diurutkan berdasarkan level kepentingan, sehingga bisa diketahui keterkaitan yang ada pada sub-elemen (Maharani et al., 2022). Bila program dijalankan secara konsisten, dimana program tersebut adalah program yang bersifat praktis dan aplikatif, dengan memanfaatkan

infrastruktur secara optimal, maka diharapkan standar kualitas Agen Asuransi Jiwa akan lebih baik seperti yang terlihat pada gambar 7.4 tingkat kepentingan sub-elemen pada elemen **Kebutuhan Program**.



Gambar 7.4 Diagram Model Struktur Hierarki Sub-Element Kebutuhan Program

Keterangan:

- E1: Cara praktis dan aplikatif
- E2: Biaya pengembangan
- E3: Infrastruktur
- E4: Standar kualitas agen
- E5: Jumlah agen
- E6: Konsisten

Demikian juga ketika program mensyaratkan standar kualitas Agen Asuransi Jiwa, agar program bisa berjalan secara efektif, maka jumlah Agen Asuransi Jiwa yang mengikuti program tidak menjadi prioritas dalam kebutuhan program. Oleh karena itu, untuk menetapkan kebutuhan terbaik dari *Professional Development Program* Agen Asuransi Jiwa adalah dengan melaksanakan program secara konsisten dengan mengacu pada cara praktis dan aplikatif, dengan memanfaatkan infrastruktur yang ada.

Yayasan Dharma Bumiputera sebagai pusat pengembangan sumber daya manusia di AJB Bumiputera 1912 adalah salah satu infrastruktur yang memungkinkan dioptimalkan untuk program pengembangan Agen Asuransi Jiwa tersebut. Program pengembangan ini harus dilaksanakan secara konsisten dengan menerapkan program yang praktis dan aplikatif, sehingga benar-benar bisa diterapkan oleh Agen Asuransi Jiwa dalam menjalankan pekerjaannya melakukan penetrasi pada pasar masa depannya. Dengan kondisi ini maka biaya pengembangan agen diharapkan bisa ditekan dan akan menjadi jauh lebih efisien.

c. Elemen kendala program

Sub-elemen dari **Kendala Program** ada 6 yakni (1) Teknologi yang Berlaku (E_1), (2) Kemampuan Fasilitator (E_2), (3) Latar Belakang Agen (E_3), (4) Kualitas Agen (E_4), (5) Meremehkan Pelatihan Agen (E_5), (6) Perubahan Budaya (E_6). Penilai pakar terhadap hubungan kontekstual antar sub-elemen dinyatakan dengan simbol V, A, X dan O. Hasilnya akan membentuk matriks dikenal sebagai Structural Self Interaction Matri (SSIM) (Maharani, 2019). Matriks ini menunjukkan hubungan kontekstual antar sub-elemen **Kendala Program** dan persepsi responden dari setiap sub-elemen dan hubungan langsungnya seperti yang terlihat pada tabel 7.8 SSIM yang telah terbentuk lalu dikonversi ke dalam matriks biner 1 dan 0 dan menjadi matriks pencapaian awal seperti yang terlihat pada tabel 7.9.

Tabel 7.8
 Hasil Agregasi Lima Pakar Hubungan Kontekstual
 antar Sub-Element Kendala Program

No	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
E ₁	X	V	V	V	V
E ₂		V	V	V	V
E ₃			A	X	X
E ₄				A	A
E ₅					X
E ₆					

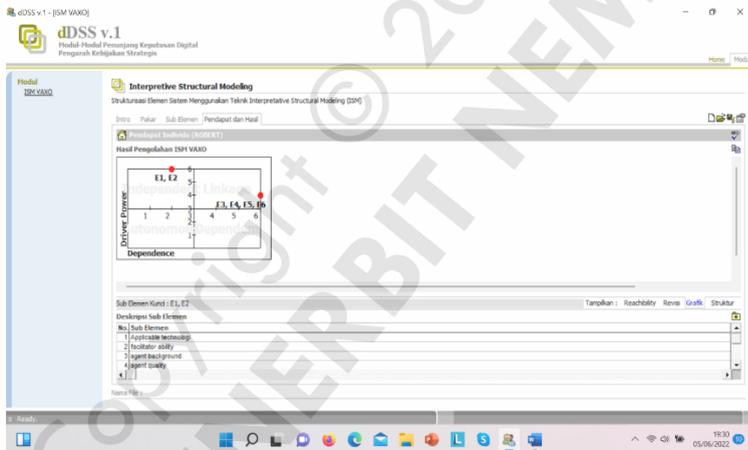
Tabel 7.9
 Hasil Agregasi Lima Pakar Pengolahan ISM VAXO
 Reachability antar Sub-Element Kendala Program

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	1	1	1	1	1
E2	1	1	1	1	1	1
E3	0	0	1	0	1	1
E4	0	0	1	1	0	0
E5	0	0	1	1	1	1
E6	0	0	1	1	1	1

Tahap berikutnya revisi SSIM menggunakan kaidah *transitivity*. Hasilnya berupa *final reachability matrix*, yang akan memperlihatkan tingkat ketergantungan dan daya pendorong dari setiap sub-elemen **Kendala Program**. *Final reachability matrix* menunjukkan konsistensi pendapat pakar sebesar 92 persen, dimana batasan tolerir kekonsistenan lebih besar dari 80 persen. Dengan tingkat kosisten mencapai 92 persen maka pendapat pakar dinilai baik.

Tabel 7.10
 Hasil Agregasi Lima Pakar Reachability Matriks Final
 antar Sub-Element Kendala Program

No	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	Driver Power
E ₁	1	1	1	1	1	1	6
E ₂	1	1	1	1	1	1	6
E ₃	0	0	1	1	1	1	4
E ₄	0	0	1	1	1	1	4
E ₅	0	0	1	1	1	1	4
E ₆	0	0	1	1	1	1	4
<i>Dependence</i>	2	2	6	6	6	6	



Gambar 7.5 Hubungan Driver Power dan Dependence pada antar Sub-Element Kendala Program

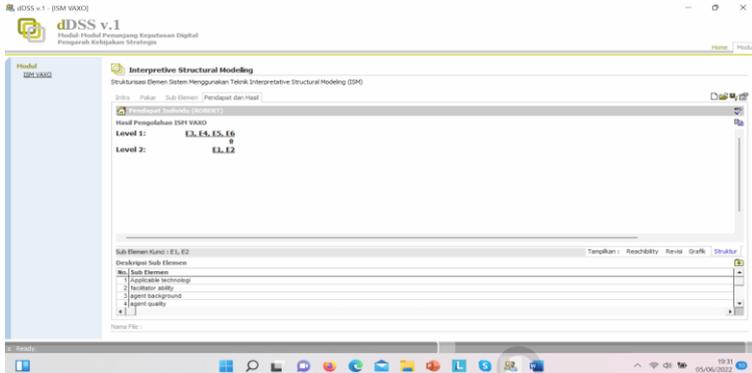
Keterangan:

- E₁: Teknologi yang berlaku
- E₂: Kemampuan fasilitator
- E₃: Latar belakang agen
- E₄: Kualitas agen
- E₅: Meremehkan pelatihan agen
- E₆: Perubahan budaya

Setelah pengolahan *ISM* dilakukan, maka setiap sub-elemen akan terlihat posisinya berada di sektor

mana, sejauh mana hubungan kontekstual antar sub-elemen tersebut berpengaruh terhadap ketidakberlanjutan program. Gambar 7.5 menunjukkan 2 dari 6 sub-elemen dari elemen **Kendala Program** berada di *sektor 4 (Independent)*. Kedua sub-elemen ini yakni *Teknologi yang Berlaku (E1)* dan *Kemampuan Fasilitator (E2)* memiliki daya dorong yang sangat kuat (DP=6) tetapi tingkat ketergantungannya rendah, sehingga sub-elemen ini tidak terpengaruh secara langsung terhadap kegagalan *Professional Development Program* Agen Asuransi Jiwa. Oleh karena menjadi sub-elemen kunci.

Sementara 4 sub-elemen lainnya dari elemen **Kendala Program** yakni *Latar Belakang Agen (E3)*, *Kuallitas Agen (E4)*, *Meremehkan Pelatihan Agen (E5)*, dan *Perubahan Budaya (E6)* memiliki daya dorong yang cukup kuat (DP=4) disertai dengan ketergantungan yang juga sangat tinggi (D=6) atau berada di *sektor 3 (Linkage)*. Pengkajian terhadap keempat sub-elemen ini harus dilakukan dengan sangat hati-hati, mengingat hubungan kontekstual antar keempat sub-elemen ini kurang stabil. Tindakan yang dilakukan setiap sub-elemen yang satu akan berpengaruh pada sub-elemen yang lain, hal ini akan dapat memperbesar pengaruh yang ditimbulkannya terhadap ketidakberhasilan program. Berdasarkan hasil dari model ISM, masing-masing sub-elemen telah diurutkan berdasarkan level kepentingan, sehingga bisa diketahui keterkaitannya. Sebuah anak panah menunjukkan penyebab atau akar faktor berada di awal anak panah, sedangkan akibatnya berada di akhir anak panah. seperti terlihat pada gambar 7.6 di bawah ini (Maharani et al., 2022).



Gambar 7.6 Diagram Model Struktur Hierarki Antarelemen Kendala Program

Keterangan:

- E1: Teknologi yang berlaku
- E2: Kemampuan fasilitator
- E3: Latar belakang agen
- E4: Kualitas agen
- E5: Meremehkan pelatihan agen
- E6: Perubahan budaya

Latar belakang Agen Asuransi Jiwa yang beragam, berasal dari pengusaha, ibu rumah tangga, fresh graduate, ditambah dengan range usia yang cukup lebar, dari usia belasan tahun hingga 60an bahkan 70an menjadi kendala yang cukup berat untuk keberhasilan *Professional Development Program* bagi Agen Asuransi Jiwa. Bagaimana program bisa diikuti oleh semua Agen Asuransi Jiwa, kegiatan pelatihannya seperti apa, bagaimana menemukan standar modul yang bisa dipahami dengan baik dari Agen Asuransi Jiwa yang memiliki latar belakang yang berbeda tersebut, bagaimana fasilitator melakukan tugasnya sehingga semua Agen Asuransi Jiwa bisa terakomodir kebutuhannya dengan baik? Kualitas Agen Asuransi Jiwa yang masih rendah diperparah dengan tidak

adanya standar pendidikan yang disyaratkan untuk menjadi Agen Asuransi Jiwa, sangat mungkin menjadi kendala yang menyebabkan ketidakberhasilan program.

Meremehkan Pelatihan Agen juga menjadi penyumbang ketidakberhasilan program yang paling nyata. Keengganan Agen Asuransi Jiwa mengikuti setiap kegiatan *Professional Development Program* menjadi kendala keberhasilan dari program ini. Perubahan Budaya juga memberikan andil dalam ketidakberhasilan program. Budaya perusahaan yang selama ini dianut, menjadi benturan ketika program yang dilakukan tidak sejalan atau bahkan mungkin menabrak pola-pola yang selama ini mendasari kegiatan pengembangan Agen Asuransi Jiwa.

Kendati teknologi yang saat ini berlaku dan kemampuan fasilitator tidak berpengaruh langsung terhadap ketidakberhasilan program, tetapi kedua sub-elemen ini menjadi penyebab yang akan berakibat pada 4 sub-elemen yang berada di sektor 3 (*linkage*). Teknologi yang berlaku bisa memudahkan ketika kualitas Agen Asuransi Jiwa memungkinkan pemanfaatan teknologi tersebut. Sementara kemampuan fasilitator akan sangat berakibat pada keempat sub-elemen. Sebagai contoh, sehebat apapun fasilitator ketika dihadapkan pada kualitas Agen Asuransi Jiwa yang rendah dengan latar belakang yang beragam, hasilnya pasti tidak sama ketika dihadapkan pada Agen Asuransi Jiwa yang berkualitas. Kondisi ini akan berakibat pada ketidakberhasilan program.

d. Elemen dari perubahan yang dimungkinkan

Terdapat 6 sub-elemen yang dipilih sebagai elemen **Perubahan yang Dimungkinkan** pada **Profesional Development Program** Agen Asuransi Jiwa yakni: (1) Adaptasi teknologi (E_1), (2) Jumlah Agen produktif bertambah (E_2), (3) Adaptasi dengan pasar generasi Z (E_3), (4) Peningkatan Kompetensi Agen (E_4), (5) Pengurangan penjualan yang keliru (Misselling) (E_5), (6) Percepatan layanan (E_6). Penilai pakar terhadap hubungan kontekstual antara sub-elemen pada **Perubahan yang Dimungkinkan** dinyatakan dengan simbol V, A, X dan O. Hasil hubungan kontekstual tersebut akan membentuk sebuah matriks. Matriks ini dikenal sebagai *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM). Hubungan sub-elemen dari **Perubahan yang Dimungkinkan** yang terbentuk nantinya, berfungsi mendukung **Professional Development Program** Agen Asuransi Jiwa.

Tabel 7.11

Hasil Agregasi Lima Pakar Hubungan Kontekstual antar Sub-Elemen Perubahan yang Dimungkinkan

No	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6
E_1	A	X	X	A	A
E_2		A	X	A	A
E_3			V	A	X
E_4				A	A
E_5					V
E_6					

Structural Self Interaction Matrix (SSIM) memuat persepsi responden dari setiap seperti terlihat pada Tabel 7.11. SSIM yang telah terbentuk lalu dikonversi

ke dalam matriks biner 1 dan 0 seperti yang terlihat pada Tabel 7.12. Tahap berikutnya SSIM di revisi dengan menggunakan kaidah *transitivity*. Hasilnya berupa matriks pencapaian akhir (*final reachability matrix*), yang akan memperlihatkan tingkat *dependency* (ketergantungan) dan *driver power* (daya pendorong) dari setiap sub-elemen pada elemen **Perubahan yang Dimungkinkan dari Professional Development Program** seperti yang terlihat pada Tabel 7.13.

Tabel 7.12

Hasil Agregasi Lima Pakar Pengolahan ISM VAXO
Reachability Sub-Elemen Perubahan
yang Dimungkinkan

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	0	1	1	0	0
E2	1	1	0	1	0	0
E3	1	1	1	1	0	1
E4	1	1	0	1	0	0
E5	1	1	1	1	1	1
E6	1	1	1	1	0	1

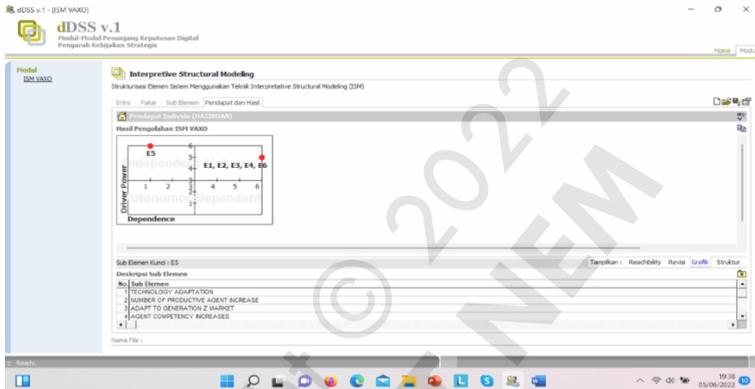
Tabel 7.13

Hasil Agregasi Lima Pakar Reachability Matriks Final
dari Sub-Elemen Perubahan yang Dimungkinkan

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6	<i>Driver Power</i>
E1	1	1	1	1	0	1	5
E2	1	1	1	1	0	1	5
E3	1	1	1	1	0	1	5
E4	1	1	1	1	0	1	5
E5	1	1	1	1	1	1	6
E6	1	1	1	1	0	1	5
<i>Dependence</i>	6	6	6	6	1	6	

Hasil *final reachability matrix* menunjukkan bahwa konsistensi pendapat pakar sebesar 97 persen, dimana batasan tolerir kekonsistenan lebih besar dari 80

persen. Dengan tingkat konsisten mencapai 97 persen maka pendapat pakar dinilai baik. Setelah pengolahan *ISM* dilakukan, maka setiap sub-elemen akan terlihat posisinya berada di sektor mana, sejauh mana hubungan kontekstual sub-elemen sub-elemen tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan berikut ini.



Gambar 7.7 Hubungan Driver Power dan Dependence pada Sub-Elemen Perubahan yang Dimungkinkan

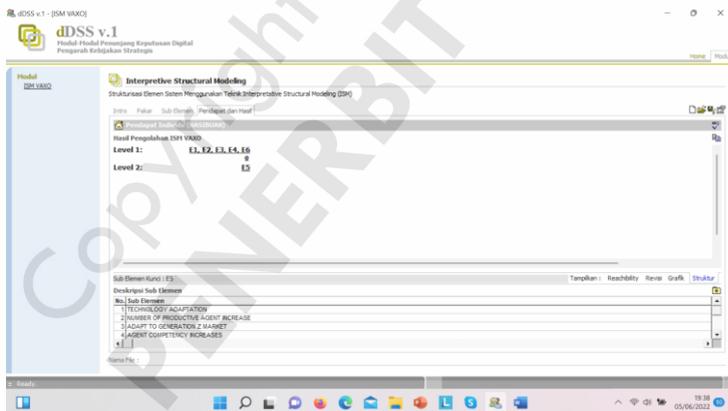
Keterangan:

- E₁: Adaptasi teknologi
- E₂: Jumlah agen produktif bertambah
- E₃: Adaptasi pasar generasi Z
- E₄: Peningkatan kompetensi agen
- E₅: Pengurangan penjualan yang keliru (misselling)
- E₆: Percepatan layanan

Gambar 7.7 menunjukkan bahwa dari 6 sub-elemen dari elemen hanya berada pada dua sektor. Sub-elemen *Pengurangan penjualan yang keliru (E5)* berada di **sektor 4 (Independent)**, dengan ketergantungan yang sangat rendah ($D=1$) dan daya dorongnya yang sangat kuat ($DP=6$). Perpaduan ketergantungan sangat rendah dengan daya dorong sangat tinggi, menjadikan sub-elemen ini sebagai sub-elemen kunci, karena memiliki

peranan yang kuat dalam menentukan **Perubahan yang Dimungkinkan** terjadi setelah *Professional Development Program* Agen Asuransi Jiwa dilaksanakan.

Sub-elemen yang lain yakni Adaptasi Teknologi (E1), Jumlah Agen Produktif bertambah (E2), Adaptasi pasar Generasi Z (E3), Peningkatan Kompetensi Agen (E4), dan percepatan layanan (E6), seluruhnya berada di **sektor 3 (linkage)**, dengan daya dorong yang cukup kuat (DP=5) tetapi disertai dengan ketergantungan yang sangat kuat. Setiap sub-elemen pada sektor ini saling memberi pengaruh, sehingga memerlukan pengkajian secara lebih hati-hati. Tindakan yang dilakukan sub-elemen mana pun akan memberikan efek pada sub-elemen yang lain.



Gambar 7.8 Diagram Model Struktur Hierarki Sub-Elemen Perubahan yang Dimungkinkan

Keterangan:

E1: Adaptasi teknologi

E2: Jumlah agen produktif bertambah

E3: Adaptasi dengan pasar generasi Z

E4: Peningkatan kompetensi agen

E5: Pengurangan penjualan yang keliru (*misselling*)

E6: Percepatan layanan

Berdasarkan hasil dari model ISM di atas, subelemennya telah diurutkan berdasarkan level kepentingannya, sehingga diketahui keterkaitannya. Subelemen yang menjadi menyebabkan atau akar faktor berada di awal anak panah, sedangkan yang merupakan akibat berada diakhir anak panah seperti terlihat pada gambar 7.8 (Maharani et al., 2022). Peningkatan kompetensi Agen untuk beradaptasi dan penggunaan teknologi secara baik dan optimal, akan mendorong percepatan pelayanan, dan memungkinkan Agen Asuransi Jiwa mampu beradaptasi dengan pasar masa depannya yakni Generasi Z. Indonesia yang saat ini berada pada bonus demografi, menyebabkan pasar potensial (Generasi Z) sangat besar. Kondisi ini sangat memungkinkan peningkatan jumlah Agen Asuransi Jiwa produktif.

Di industri asuransi di Indonesia, kekeliruan penjualan (*misselling*) banyak dikeluhkan oleh nasabah (Pemegang Polis) (Hartawa et al., 2020). *Misselling* yang dilakukan oleh Agen Asuransi Jiwa ini, menjadi akar permasalahan mengapa bisnis asuransi sulit untuk berkembang. Seringkali apa yang dijelaskan oleh Agen Asuransi Jiwa berbeda dengan apa yang dihadapi nasabah (Pemegang Polis), membuat nasabah (Pemegang Polis) kecewa. Kendati tidak bisa dipungkiri bahwa masyarakat umumnya kurang memiliki literasi keuangan khususnya asuransi.

Penjualan asuransi yang berlaku di Indonesia masih sangat konvensional. Masyarakat pada umumnya membeli asuransi jiwa bukan karena memahami kebutuhan mereka akan asuransi jiwa,

tetapi lebih karena Agen Asuransi Jiwa yang menawarkan asuransi jiwa tersebut adalah orang dekat mereka, atau sebuah aturan yang tidak memberi mereka ruang untuk memilih membeli asuransi jiwa atau tidak, misalnya peraturan perjalanan ke luar negeri. Elemen Perubahan yang Dimungkinkan akan tercapai bila terjadi pengurangan penjualan yang keliru (*misselling*). Pengurangan *misselling* ini sangat mungkin menjadi salah satu indikator terjadinya peningkatan kompetensi Agen Asuransi Jiwa. Tenaga Pemasar telah mampu memanfaatkan dan beradaptasi dengan teknologi, sehingga dengan mudah beradaptasi dengan pasar masa depannya yakni Generasi Z. Pemanfaatan teknologi juga membuat Agen Asuransi Jiwa mampu melakukan pelayanan lebih cepat yang membuat keluhan nasabah (Pemegang Polis) bisa teratasi lebih dini.

Setelah melakukan analisa terhadap keempat elemen pada *Professional Development Program*, maka elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan *Professional Development Program*, dipengaruhi oleh sub elemen kunci pada masing-masing elemen, yakni:

Tujuan program	:	Integritas yang tinggi
Kebutuhan program	:	Konsisten
Hambatan	:	Teknologi yang berlaku kemampuan fasilitator
Perubahan yang Dimungkinkan	:	Pengurangan <i>Misselling</i> .



Gambar 7.9 Sub-Elemen Kunci yang Memengaruhi Program Keberhasilan Pelatihan Pengembangan Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912

B. Analisis Deskriptif Pelatihan

Salah satu kegiatan yang dipilih dalam *Professional Development Program* (PDP) adalah dalam bentuk kegiatan **Pelatihan**. Analisis deskriptif ini digunakan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan yang diharapkan Agen Asuransi Jiwa, yang membuat mereka lebih mudah melakukan penetrasi pada pasar Generasi Z. Untuk maksud tersebut, diperlukan pendapat dari Agen Asuransi Jiwa maupun Generasi Z, yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan. Responden adalah Agen Asuransi Jiwa berjumlah 150 orang, di antaranya ada 38 orang adalah Generasi Z (lahir tahun 1995-2012).

Menggunakan rumus Slovin, maka minimal sampel adalah 43 orang dengan tingkat eror 5%. Kuesioner disebar melalui google form kepada 100 Agen Asuransi Jiwa yang bukan Generasi Z, dan yang memberi respon sebanyak 70 orang. Sementara Agen Asuransi Jiwa Generasi Z sebanyak 38 orang seluruhnya diberikan kuesioner, dan yang memberi respon sebanyak 22 orang. Pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan untuk Agen

Asuransi Jiwa yang bukan Generasi Z berkaitan dengan kebutuhan *Pelatihan*, dan pertanyaan/ pernyataan yang berkaitan dengan *Produk dan Pelayanan* diberikan kepada Agen Asuransi Jiwa Generasi Z. Untuk mengukur tingkat kebutuhan responden terhadap setiap pertanyaan/ pernyataan yang berkaitan dengan pelatihan, digunakan nilai 1-5 (*dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju*), dan untuk kemudahan membaca hasilnya, maka tanggapan responden disajikan dalam tabel.

1. Tanggapan Responden (bukan Generasi Z) Mengenai Pelatihan

Tabel 7.14
Tanggapan Responden terhadap Pelatihan saat Ini dan Kebutuhan Pelatihan

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata	Kriteria
		SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Pelatihan yang dilakukan saat ini sudah cukup membantu saya melakukan pekerjaan saya.	25	19	21	5	0	3,91	Setuju
2	Saya membutuhkan pelatihan pengembangan untuk membantu saya melakukan penetrasi pasar Generasi Z.	50	14	6	0	0	4,74	Sangat Setuju
3	Saya membutuhkan pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif	25	19	21	5	0	3,91	Setuju

4	Saya membutuhkan pelatihan yang bersifat teknis dengan pemanfaatan teknologi dalam proses penjualan dan seleksi risiko.	44	17	9	0	0	4,50	Sangat Setuju
5	Perusahaan asuransi jiwa harus memberikan pelatihan tentang integritas sebagai Tenaga Pemasar agar tidak terjadi penyalahgunaan premi dan <i>misselling</i> (salah menjelaskan).	49	9	12	0	0	4,53	Sangat Setuju

Catatan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RG : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Hasil tanggapan responden menyatakan *setuju* (rata-rata skor 3,91) bahwa pelatihan yang selama ini berjalan, sudah cukup membantu dalam melakukan pekerjaan mereka sebagai Agen Asuransi Jiwa, namun mereka masih menginginkan diberikan pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif (rata-rata skor 3,91), agar bisa melakukan penetrasi pada pasar Generasi Z dengan baik. Responden *sangat*

setuju tentang kebutuhan akan pelatihan pengembangan yang bersifat teknis (rata-rata skor 4,74) dengan pemanfaatan teknologi dalam proses penjualan, terutama proses melakukan seleksi risiko terhadap calon nasabah (Pemegang Polis/Tertanggung) dengan skor rata-rata 4,50, juga pelatihan tentang integritas sebagai Agen Asuransi Jiwa agar tidak terjadi penyalahgunaan premi dan *misselling* (penjualan yang keliru) dengan rata-rata skor 4,53.

2. Tanggapan Responden (Generasi Z) Mengenai Produk dan Pelayanan

Untuk mengetahui tingkat keinginan dan ketertarikan responden terhadap Produk dan Pelayanan. Terdapat 5 pertanyaan/ Pernyataan yang akan diukur dengan diberi nilai 1-3 (*1 untuk menyatakan rendah, 2 sedang, dan 3 tinggi*). Untuk kemudahan membaca hasilnya, maka tanggapan responden disajikan dalam tabel.

Tabel 7.15

Tanggapan Responden pada Variabel Produk dan Pelayanan

No	Pernyataan	Tanggapan			Rata-Rata	Kriteria
		T (3)	S (2)	R (1)		
1	Generasi Z menginginkan kemudahan mengakses produk kebutuhan mereka.	19	3	0	2,86	Tinggi
2	Generasi Z menyukai produk yang simpel	20	2	-	2,91	Tinggi
3	Generasi Z menyukai pelayanan yang mudah dan cepat, baik untuk proses	22	0	0	3,00	Tinggi

	mendapatkan asuransi maupun proses klaim asuransi.					
4	Generasi Z tertarik pada perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan/nasabah menjadi bagian dari perusahaan (pemilik perusahaan)	10	10	2	2,36	Sedang
5	Generasi Z tertarik pada perusahaan yang menerapkan teknologi dalam proses bisnisnya.	22	-	-	3,00	Tinggi

Catatan:

T : Tinggi

S : Sedang

R : Rendah

Tanggapan responden pada variable produk dan pelayanan *tinggi*. Generasi Z menginginkan kemudahan mengakses kebutuhan akan produk asuransi jiwa (skor rata-rata 2,86), kebutuhan akan produk yang simple (skor rata-rata 2,91), proses persetujuan mendapatkan perlindungan asuransi dan kemudahan proses klaim (skor rata-rata 3,00), dan pemanfaatan teknologi pada proses bisnisnya (skor rata-rata 3,00). Sementara ketertarikan Generasi Z untuk menjadi pemilik perusahaan hanya *sedang*. Gambaran hasil kuesioner ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang memiliki pola pikir global, mahir teknologi, mandiri, dan praktis.

Bab 8

PENUTUP

Analisis yang telah dilakukan terhadap AJB BUMIPUTERA 1912 menjawab tujuan kajian penulis, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa di AJB Bumiputera 1912 dalam menghadapi pasar generasi Z yang tepat adalah *strategi S-O (Strategi Agresif)* yakni menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
 - a. Mengoptimalkan fungsi lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai pusat pelatihan untuk Agen Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912.
 - b. Membuat program pelatihan dengan nama *Professional Development Program*.
 - c. Pelatihan dilakukan secara terstruktur dan dilaksanakan secara regular.
 - d. Menciptakan produk yang spesifik: produk yang hanya melindungi anggota tubuh tertentu (jari-jari tangan, pundak, dan sejenisnya) yang menjadi kebutuhan pasar Generasi Z.
 - e. Penerapan teknologi pada seluruh proses bisnis.
2. Menemukan sub-elemen kunci yang mendorong keberhasilan program pelatihan pengembangan Agen Asuransi Jiwa, sub-elemen tersebut sebagai berikut:

- a. Integritas yang tinggi pada elemen tujuan program
- b. Konsisten pada elemen kebutuhan program
- c. Reduksi pada penjualan yang keliru (*misselling*) pada elemen perubahan yang dimungkinkan.
- d. Teknologi yang berlaku dan kemampuan fasilitator pada elemen kendala program.

Sub-elemen kunci tersebut memiliki daya dorong yang kuat dengan tingkat ketergantungan yang sangat rendah. Sub-elemen kunci ini sebagai penggerak akan keberhasilan *Professional Development Program*.

3. Mendapatkan gambaran materi pelatihan yang dibutuhkan Agen Asuransi Jiwa. Materi-materi tersebut adalah sebagai berikut:
 - a. *Company Profile*
 - b. *Know Your Customer* (KYC) atau *Customer Due Diligence* (CDD.)
 - c. Penilaian risiko (*underwriting*).
 - d. Membaca gerak bibir, gerak mata, dan produksi suara.
 - e. Membangun integritas (kode etik).
 - f. *Misselling*
 - g. Menggunakan aplikasi pada proses penjualan
 - h. Aplikasi produk khusus pada kebutuhan Generasi Z.

Pelatihan bersifat teknis, praktis dan aplikatif, dilakukan dengan metode *On the Job Training* yakni pembimbingan yang dilakukan langsung oleh *leader* nya. Juga *Off the Job Training* dengan *business games* yakni melatih Agen Asuransi Jiwa dalam mengambil keputusan dengan lebih baik, agar mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal.

Kendati AJB Bumiputera 1912 telah berpengalaman tepat 110 tahun pada 2022 ini, dan memberikan pelatihan pengembangan pada agen-agensya, namun seiring dengan waktu tetap saja ada kondisi/keadaan yang bisa mengancam kestabilan perusahaan. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat atau perbaikan dari strategi yang sudah ada untuk mencegah atau meminimalisir ancaman-ancaman yang mungkin saja hadir.

~oOo~

Copyright © 2022
PENERBIT NEM

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, S., Maharani, M. D. D., & Tatan, S. (2021). Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 pada Program Studi Teknik Kimia di Akademi Minyak dan Gas Balongan Menggunakan Metode Interpretative Structural Modeling (ISM). *Jurnal Migasian*, 5(1), 9-18.
- Andayani¹, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2).
- Basuki, A. (2020). Sistem Pendidikan Bagi Generasi Z (Gen Z). *Jurnal Lingkar Widyaaiswara*, 43-55.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2019). *Human Resource Management an Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Christiani, L. C., & Ikasari, P. N. (2020). Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa. *Jurnal Kajian Media*, 4.
- Esther, K., Sri, M., Hetty, I., Ahmad, B., Puji, M., et al. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Estiwinengku, D., Zunaidah., & Soebyakto, B. B. (2019). The Influence of Human Resource Training and Work Culture Company of the Performance of an Employee of PT PP London Sumatra Indonesia (Lonsum) Musi Banyuasin -

South Sumatera. *International Journal of Management and Humanities*, 3.

Hardityo, A. F., & Fahrullah, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Islami Karyawan pada PT Jamkrindo Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, 4(1), 78-88.

Hartawa, M. S., Maharani, M. D. D., Krisnanik, E. (2020). Structural Model of System Information for Management Innovation Ruminant-Slaughterhouse. *2020 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)*, 319-323.

Maharani, M. D. D. (2019). Model of Agro-Eco-Village by Using Interpretative Structural Modeling for Improving Sustainable Development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 355(1).

Maharani, M. D. D., & Mellawati, J. (2021). Governance of Safety and Security Programs the Use of Nuclear Technology in Indonesia. *MOJ Ecology & Environmental Sciences*, 6.

Maharani, M. D. D., Marlinda, I. P., & Nurwiyoto. (2022). Elemen-elemen Kunci Pengelolaan Ekowisata Menghadapi Endemi dan Pasca Endemi. Studi Kasus: Bogor Fruit Garden, Gunung Menyan, Desa Pamijahan, Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor, Pantai Panjang dan Tahura di Bengkulu). *Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK)*.

Nugroho, B. S. (2015). Analisis Faktor Dominan yang Berpengaruh pada Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Industri Perhotelan Gryadi Blue Pasific. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(2).

Putri, D., Suharyanti., & Ajeng, D. (2021). iGeneration's Communication Psychology Facing Covid-19 in Terms of Cognitive Dissonance. *Jurnal ASPIKOM*, 6.

- Rahardjo, I. (2021). *Bisnis Ingkar Janji, Alternatif Penyelesaian Sengketa Asuransi*. Bogor: IPB Press Bogor.
- Ratnasari, S. L., & Ulfah, D. (2021). The Effect of Human Resources Development, Training, and Competency on Employees Performance. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 127-142.
- ReleaseWire. (2021). *InsurTech Market to Witness Huge Growth by 2026: Friendsurance, Oscar, ZhongAn*. Diunduh dari <https://www.digitaljournal.com/pr/insurtech-market-to-witness-huge-growth-by-2026-friendsurance-oscar-zhongan>.
- Riva'i, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- Rivai., & Sagala. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Satriya, I. W. A., Wedhana, P. W., & Sukihana, I. A. (2020). Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi. *Jurnal Kertha Semaya*, 8.
- Sedermayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Susantiningrum., Triharyanto, E., & Hantari, D. (2020). Analisis SWOT Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Pusat Pengembangan Kewirausahaan. *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis*, 25(2).
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A. L., & Santamoko, R. (2020). *Generasi Z dan Revolusi Industri 4.0*. Banyumas: CV Pena Persada.

Tentang Penulis

Nugroho Budi Satrio Sukamdani, menempuh Bachelor di Northeastern University, Boston, Amerika Serikat, Master of Business Administration di European University, Antwerpen, Belgia; dan Doctor of Economics di Takushoku University, Tokyo, Jepang. Pengalaman bisnisnya sebagai Chairman Sahid Jaya Foundation, Vice President Sahid Group Companies, serta pengalaman organisasinya di Pacific Basin Economic Council, Indonesia Chamber of Commerce & Industry, dan Asean-New Zealand Business Council memperkaya riset ini.

Suryani Arneldy, menempuh pendidikan Magister Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid, sambil meniti karier di FWD Insurance Indonesia dan Asuransi Jiwa Bumiputera. Pengalamannya yang luas selama puluhan tahun di dunia asuransi dipadukan dengan keilmuan yang diperolehnya selama studi menginspirasi penyusunan riset ini.



Implementasi *SWOT Analysis* & *Interpretative Structural Modelling* dalam Program Pengembangan Profesional Studi Kasus pada Agen Asuransi Jiwa

Dunia industri termasuk industri asuransi, tidak terlepas dari imbas pusaran disrupsi yang terjadi. Pasar asuransi global mengalami pergeseran model bisnis yang dipicu oleh teknologi baru, meliputi model bisnis *digital-first* dan kolaborasi perusahaan asuransi tradisional dengan perusahaan *start-up*. Buku monograf ini mengulas fenomena perkembangan industri asuransi jiwa terkini, implementasi analisis perusahaan asuransi jiwa berbasis *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT)*, serta pelatihan berkelanjutan bagi agen *iGeneration*.

Pelatihan agen asuransi jiwa dilakukan secara reguler dan terstruktur agar agen asuransi jiwa dapat menyesuaikan dengan perubahan, dengan menerapkan teknologi digital pada proses bisnis asuransi jiwa. *Professional Development Program* dianalisis berdasarkan *Interpretative Structural Modelling (ICM)* untuk menemukan sub-elemen kunci masing-masing elemen tujuan program, kebutuhan program, kendala program, dan perubahan yang dimungkinkan berperan mendorong keberhasilan program. Pelatihan pengembangan yang diperlukan agen asuransi jiwa harus disesuaikan dengan kebutuhan Generasi Z, yakni pelatihan yang bersifat teknis, pelatihan yang fokus pada menegakkan integritas, serta pelatihan produk asuransi jiwa dengan penyajian yang lebih menarik dengan memanfaatkan teknologi digital.

Buku monograf ini dapat menjadi salah satu referensi di bidang pengembangan sumber daya manusia dan pengayaan bahan ajar pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.