

# BAB 1

## PENDAHULUAN

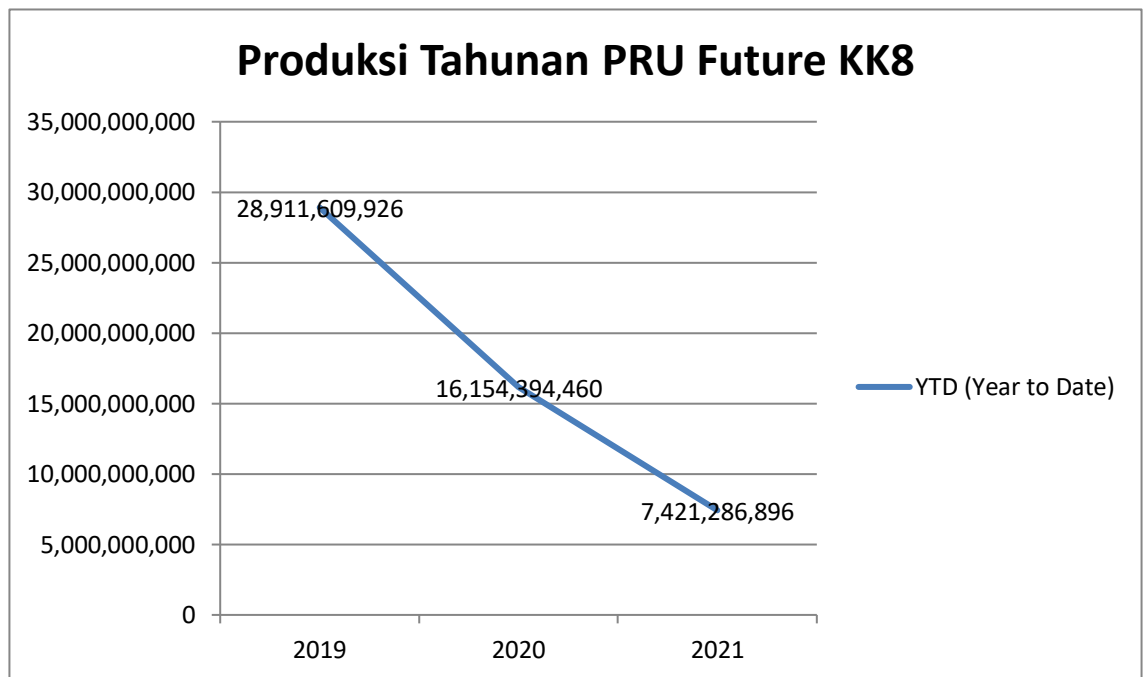
### 1.1 Latar Belakang

Keadaan setelah pandemi mendorong industri asuransi untuk melakukan penyesuaian. Pada agen asuransi yang biasanya harus keluar rumah untuk mencari calon klien atau menservice nasabah, kini mulai beralih menggunakan platform digital. Menurut Direktur Eksekutif Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI), Doddy Dalimunthe, menyatakan bahwa pandemi Covid-19 telah mengakselerasi interaksi *digital customer*, yang dimana selanjutnya pelaku industri asuransi melakukan penyesuaian proses bisnis mulai dari produk, layanan, sistem, hingga sumber daya manusia yang kompeten (sumber: Bisnis.com). Perkembangan *insurtech* ini mendorong efisiensi di industri asuransi, selain mengurangi resiko tertular penyakit, teknologi memudahkan agen untuk bekerja dan nasabah untuk melakukan klaim. Penyesuaian ini harus dilakukan karena menurut laporan dari Ketua Bidang Marketing Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), Wiroyo Karsono, sampai di kuartal ketiga tahun 2020, total pendapatan premi industri asuransi jiwa dan hasil investasinya masih melambat (sumber: CNBC Indonesia).

Tidak hanya dalam mencari calon nasabah, agen asuransi mendapatkan pemasukan berdasarkan berapa besar tim yang dimiliki, maka dari itu sangat penting untuk terus memantau pergerakan anggota seperti sudah berapa banyak mereka melakukan penjualan serta melakukan perekrutan calon agen baru. Pandemi membuat para *leader* agen asuransi ini kurang bisa memantau para anggotanya, biasanya kantor agensi mengadakan pertemuan rutin 1-2 kali dalam seminggu, dimana seluruh *leader* dan agen yang bernaung di dalamnya datang untuk mendapatkan motivasi. Setelah acara motivasi selesai, *leader* akan mengajak timnya berkumpul untuk berkonsolidasi bersama, membicarakan strategi mereka untuk menjalankan bisnis asuransi.

Saat pandemi melanda, semua dialihkan ke platform online dari Zoom hingga Whatsapp, kejenuhan yang terjadi karena seringnya menggunakan platform ini mengakibatkan turunnya produksi yang berdampak dari bawah yaitu

agen asuransinya, lalu berdampak ke *leader*, hingga berdampak pada produksi keseluruhan kantor agensi yang menurun drastis saat semua pekerjaan full online. Para leader mengaku kesulitan untuk memberikan arahan kepada para anggotanya saat semua menjadi online, ada perbedaan '*feel*' yang membuat para anggota tidak menangkap frekuensi yang sama seperti yang diharapkan leader saat bertemu tatap muka. Saat hal ini terus berlanjut, satu persatu agen yang belum menemukan pola atau komitmen untuk menjalankan bisnis asuransi, perlahan mundur tanpa berita meninggalkan leadernya. Ketika ditanya leader keseriusannya untuk menjalankan bisnis, mereka lebih memilih untuk menjalankan mata pencaharian yang pasti di saat pandemi ini.



Gambar 1.1 Laporan Produksi PRU Future Team KK8 tahun 2019-2021  
 Sumber: Data milik *Senior Operational Manager* KK8

Kesulitan *leader* dalam mempertahankan timnya tidak hanya dirasakan satu atau dua orang saja, semua yang sudah memiliki jabatan leader mengalami kesulitan ini terutama yang anggota timnya dibawah lima orang. Tidak semua *leader* beruntung memiliki anggota yang bisa diajak berdiskusi via online, karena agen asuransi terdiri dari berbagai macam kalangan umur, ada kategori tertentu

yang tidak bisa mengikuti perubahan ini. Ada *leader* yang justru semakin berkembang saat menggunakan platform online, mereka bersama anggota timnya mencari calon agen baru untuk direkrut melalui sosial media, ketika ada yang tertarik mereka langsung diajak training yang diadakan kantor agensi secara online. Namun, ada juga *leader* yang justru memilih meninggalkan bisnis asuransi, sehingga anggota tim yang ditinggalkan terpaksa hanya mengikuti training yang diadakan kantor agensi tanpa adanya konsolidasi bersama *leader*.

Seiring berjalannya waktu, kondisi semakin membaik, para *leader* mulai meminta kepada pemilik kantor agensi untuk membuka kembali kantor dan mengadakan pertemuan secara offline. Dimana saat itu terjadi di kuartal ke-4, tiga bulan terakhir di tahun 2021. Di dalam bisnis asuransi Prudential, kuartal ini kadang disebut *Final Sprint* karena baik *leader* maupun agen berusaha memenuhi target mereka sebelum akhir tahun. Atas petisi yang dilakukan oleh *leader* di kantor Jakarta, kantor agensi kembali dibuka. Pemilik kantor memutuskan bahwa yang hadir perdana untuk pertemuan offline ini hanyalah *leader*, karena masih terbatas dengan PPKM yang dianjurkan pemerintah. Pertemuan *leader* ini merupakan titik awal kantor agensi kembali hidup, mereka membicarakan strategi untuk *final sprint*. Pertemuan perdana ini diawali dengan menunjukkan performa masing-masing *leader* untuk melihat kekurangan mereka dimana, agar selanjutnya bisa mereka fokuskan di *final sprint*. Lalu pemilik kantor juga memutuskan untuk mengembalikan rutinitas wajib datang ke kantor setiap hari Sabtu untuk para agen baru menjalankan training.



Gambar 1.2 Pertemuan perdana *leader* setelah pandemi  
Sumber: Dokumen Pribadi, Oktober 2021

Pemilik kantor agensi juga memutuskan untuk membuat acara *camp* khusus *leader*, karena *leader* adalah tiang utama berjalannya kantor agensi, maka dari itu pemilik ingin mengembalikan rasa kebersamaan yang hilang saat pandemi terjadi. Panitia langsung disusun saat pertemuan perdana dan juga menentukan tanggal dilaksanakannya acara. Dengan diadakannya *camp* ini, *leader* yang tadinya tidak pernah terlihat saat meeting online, kini muncul kembali. Mereka datang untuk mengembalikan semangat yang hilang saat menjalankan bisnis asuransi. *Camp* ini dilakukan dalam beberapa sesi, sesi pertama dimulai pagi-pagi dengan melakukan games kelompok hingga waktunya makan siang. Sesi kedua adalah sesi keterbukaan dimana para leader mengungkapkan kesulitan mereka selama pandemi ini. Lalu sesi terakhir adalah speech dari pemilik kantor agensi, pemberian penghargaan untuk *leader* berprestasi selama pandemi, serta bertukar kado. Di dalam penutupan tersebut mereka sepakat untuk membuat pertemuan rutin *leader* setiap hari Senin dengan nama acara *Power Morning*. Efek dari acara ini membuat kantor agensi mengalami peningkatan produksi hingga akhir tahun.



Gambar 1.3  
Mulai acara *camp*



Gambar 1.4  
Sesi pertama game kelompok



Gambar 1.5 Pemberian hadiah kepada kelompok pemenang games  
Sumber: Dokumen Pribadi, Oktober 2021

Setelah tahun baru 2022, kantor agensi mengadakan acara *Goal Setting* yang kali ini melibatkan seluruh leader beserta agennya untuk mengikuti acara. Mereka melakukan perubahan struktur organisasi untuk pertama kalinya setelah lima tahun, lalu para *leader* dan anggota timnya membuat *Goal* (tujuan yang akan mereka capai tahun ini) bersama-sama. Mereka membuat lingkaran masing-masing yang tersebar di berbagai sudut. Walaupun kantor agensi kembali dibuka, tidak semua anggota berkeinginan datang, ada beberapa yang masih takut dengan keadaan sehingga saat ini pertemuan rutin dilakukan secara *hybrid* (online dan offline). *Leader* pun juga kini *hybrid* dalam berinteraksi dengan anggota timnya. Pertemuan yang dilakukan *hybrid* ini memiliki dampak yang berbeda lagi saat semuanya *full online*. Energi yang di dapat tentu berbeda dengan yang langsung datang ke kantor, lalu karena *hybrid*, *leader* harus menyiapkan instrumen lebih lagi untuk menyiarkannya secara online. Masalah ini terlihat jelas saat training, fokusnya jadi terbelah dua karena harus memikirkan agen yang ikut secara offline dan juga yang online. Karena setelah bulan Januari kasus Omicron naik, kantor agensi memutuskan untuk mengadakan training secara online saja.



Gambar 1.6 Acara *Goal Setting* untuk membuat target sepanjang tahun 2022



Gambar 1.7 Diskusi *leader* dengan timnya untuk membahas target mereka

Sumber: Dokumen Pribadi, Januari 2022

Agen asuransi adalah pekerjaan yang fleksibel karena bisa digeluti oleh semua lapisan masyarakat, ini dikarenakan gaji tidak ditentukan oleh perusahaan melainkan berdasarkan seberapa giat agen tersebut bekerja. Sejak dahulu, untuk menjadi agen asuransi juga tidak membutuhkan latar belakang pendidikan yang tinggi, hanya bermodalkan keinginan dan komitmen untuk menjalankan bisnis asuransi. Di dalam perusahaan Prudential, ada istilah *follow system & follow leader*. Jika calon agen memahami ini maka mereka bisa dipastikan sukses, tentunya dengan rajin mencari jaringan baru untuk dijadikan nasabah. Proses awal mereka dari calon agen hingga menjadi agen tidak terlepas dari keterlibatan *leader* yang mengundang. Para agen ini akan terus di dampingi hingga mereka paham dengan sistem yang ada di Prudential. Tetapi dengan keadaan seperti pandemi, dibanding mendampingi, para *leader* ini lebih menuntut kepada agennya. Sehingga mereka yang masih tahap awal cenderung memilih tidak melanjutkan bisnis ini. Mereka para *leader* harus mengacu pada sistem kembali dimana mereka lebih banyak sharing dengan anggota timnya, baik itu mengenai pengalaman pribadi saat mencari calon nasabah hingga memberikan ilmu sebagai bekal untuk para agen baru tersebut. Hal klasik seperti ini harus diupayakan kembali agar komunikasi antara *leader* dengan anggotanya terjalin dengan baik yang selanjutnya akan mudah untuk mencapai tujuan bersama.

Para agen asuransi di Prudential percaya bahwa mereka yang sudah menjadi *leader* bukanlah seorang atasan bagi para agen di bawahnya, melainkan mereka merupakan partner bisnis bersama dimana dalam hal ini mereka memiliki kesetaraan yang sama. Di dalam istilah yang lebih informal, mereka membuat struktur tim seperti rumpun keluarga, sehingga jika mereka berpisah kantor agensi pun suatu saat tetap bisa belajar seminar bersama. Hal seperti ini harus dikembalikan jika keadaan sudah kembali normal, para *leader* bisa menggunakan hal kekeluargaan seperti ini untuk meningkatkan rasa percaya satu sama lain terutama bagi para agen baru yang di rekrut pada masa online. Karena ketika para agen baru mengetahui ‘rumpun keluarga’ mereka berisi orang-orang hebat, diharapkan ada rasa kompetitif muncul di dalam dirinya sehingga aktivitas penjualan mereka meningkat.

Untuk bisa menjadi salah satu perusahaan asuransi terbaik, indikator utama yang dilihat adalah kesehatan keuangan perusahaan yang dapat dilihat di laporan tahunan perusahaan. Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA) yang berada di bawah Media Asuransi, majalah yang dikelola oleh Dewan Asuransi Indonesia (DAI) telah melakukan kajian analisis selama 8 tahun (2013-2020) terhadap laporan keuangan perusahaan asuransi jiwa dan umum di Indonesia (Sumber: [mediaasuransinews.co.id](http://mediaasuransinews.co.id)). Perusahaan asuransi yang di analisis tentunya terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan. Dari 47 perusahaan asuransi jiwa, dipilih 15 perusahaan sebagai pemimpin market asuransi jiwa dengan total pendapatan premi terbesar.

### 15 Market Leaders Asuransi Jiwa/ Kesehatan

- PT Prudential Life Assurance
- PT Asuransi Simas Jiwa
- PT Asuransi Allianz Life Indonesia
- PT AIA Financial
- PT Indolife Pensiortama
- PT Capital Life Indonesia
- PT AXA Mandiri Financial Services
- PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia
- PT Asuransi BRI Life
- PT BNI Life Insurance
- PT Panin Dai-ichi Life
- PT Asuransi Jiwa Sequis Life
- PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia
- PT Astra Aviva Life
- PT Sun Life Financial Indonesia

Gambar 1.8 Daftar *Market Leaders* Perusahaan Asuransi Jiwa tahun 2021

Sumber: Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA),  
mediaasuransinews.co.id

Prudential sebagai *market leaders* nomor 1 di bidang asuransi jiwa pada tahun 2021, dalam melakukan pemasaran produknya berafiliasi dengan Kantor Pemasaran Mandiri PT. Kendali Mitra Sukses Menara 88 Kota Casablanca yang memiliki tugas dan fungsi sebagai penyalur tenaga pemasar, kantor pemasaran ini diberikan wewenang oleh perusahaan untuk memasarkan produk asuransi serta memberikan pelatihan kepada agen baru (Wibowo, 2021). Prudential sendiri saat ini memiliki 371 kantor pemasaran mandiri yang tersebar di seluruh Indonesia (Sumber: prudential.co.id). Adapun perusahaan asuransi yang mirip sistem bekerjanya dengan perusahaan Prudential adalah PT. Asuransi Allianz Life Indonesia yang bertengger di nomor 3 *market leaders* di bidang asuransi jiwa. Mereka berafiliasi dengan kantor pemasaran mandiri PT. Maschil Sukses Makmur Thamrin Nine, dan memiliki 86 kantor pemasaran mandiri lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia (Sumber: allianz.co.id).

Asuransi lain yang masuk ke dalam 15 besar *market leaders* adalah asuransi bank atau *bancassurance* dimana bank menawarkan jasa asuransi kepada pengguna bank tersebut. Agen asuransi di perusahaan asuransi biasa dan *bancassurance* tentunya memiliki beberapa perbedaan seperti komisi dan jam kerja. Di perusahaan asuransi komisi berkisar 20%-30% di dua tahun pertama dan bonus-bonus lainnya hingga tahun ke lima, para agen diberikan kebebasan waktu



untuk mengerjakan pekerjaannya, mereka juga bisa meluaskan prospek bisnis mereka dengan mendirikan kantor pemasaran mandiri sehingga terbentuklah posisi *leader* yang memimpin beberapa agen di dalam satu tim. Di *bancassurance*, para agennya bekerja untuk perusahaan sehingga memiliki jam kerja yang tetap sehingga gaji dan bonusnya sudah ditentukan oleh *bancassurance* masing-masing. Dengan melihat perbedaan ini dan fenomena yang sudah dijabarkan sebelumnya, agen asuransi di perusahaan asuransi biasa memiliki koneksi *people to people* yang lebih kuat. Dengan Prudential sebagai *market leaders* di bidangnya, memiliki kantor pemasaran mandiri yang lebih banyak dibanding perusahaan lainnya membuat pola komunikasi yang terjadi menjadi luas dan setiap agennya memiliki pengalaman yang beragam.

Pendekatan antara *leader* dengan agennya merupakan bentuk komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang (West, 2009:36). Komunikasi interpersonal ini juga merupakan proses dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, dan melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna (Verdervier dalam Budyatna, 2012:14). Pendekatan secara personal tersebut membuat leader dan anggota tim memiliki frekuensi yang sama untuk mencapai tujuan mereka. Tetapi dengan adanya platform online, membuat leader menjadi 'sekalian' menggapai keseluruhan anggota tim. Platform online memang memudahkan untuk menjangkau banyak orang, tetapi efeknya adalah kehilangan sentuhan personal tersebut karena leader hanya membicarakan hal umum.

Jika melihat dari penelitian *Trust in Coworkers and Trust in Organization* milik Hwee Hoon Tan dan Augustine K. H. Lim pada tahun 2009, hasil dari penelitian tersebut membuktikan hipotesis mereka bahwa terdapat hubungan di antara kepercayaan sesama rekan kerja terhadap kepercayaan ke organisasi. Temuan ini menyoroti contoh pengaruh sosial di tempat kerja dimana kepercayaan terhadap rekan kerja berhubungan positif dengan kepercayaan dalam organisasi. Konstruksi kepercayaan ini dikemukakan sebagai dasar kualitas

hubungan interpersonal dan juga sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Tidak seperti hubungan antara individu di dalam sebuah otoritas formal (manajer, supervisor, kadiv, dll), hubungan individu di dalam organisasi dapat dicirikan dengan sedikit atau bahkan tidak ada kekuatan yang tidak seimbang, bisa dibilang hampir setara. Hubungan ini menggambarkan dinamika horizontal yang tidak ada di dalam hubungan vertikal antara supervisor-bawahan atau karyawan-manajemen atas. Peneliti menegaskan bahwa kepercayaan kepada rekan kerja mempengaruhi kepercayaan jenis lainnya seperti percaya kepada organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi hasil di tingkat organisasi.

Lalu ada penelitian dari Fatimah yaitu melihat bentuk komunikasi persuasif agen asuransi dalam merekrut calon agen asuransi baru. Komunikasi persuasif ini bisa dilakukan agen dengan cara rasional dan emosional kepada masing-masing calon agen. Dengan cara rasional, komponen kognitif calon agen dipengaruhi dengan konsep dan ide yang diberikan. Sedangkan cara emosional, bisa berupa bujukan mengubah opininya bahwa dengan menjadi agen, kebutuhannya akan semakin terpenuhi. Hasilnya mengemukakan bahwa interaksi yang terjadi di antara agen dan calon agennya akan menentukan apakah mereka berhasil dalam merekrut, jika agen konsisten menggunakan cara rasional dan emosional kepada calon agen, maka bisa dipastikan mereka memiliki makna yang sama sehingga proses perekrutan berhasil. Peneliti menyimpulkan bahwa agar proses rekrutmen ini berhasil dibutuhkan interaksi yang intensif antara agen dan calon agennya.

Dari berbagai penelitian terdahulu yang ditemukan, studi mereka lebih banyak menelaah hubungan antara agen asuransi dengan nasabahnya, lalu melihat bentuk komunikasi persuasif leader dalam mencari calon agen asuransi baru, ada juga studi dari luar yang menggunakan agen asuransi untuk meneliti hubungan anggota terhadap organisasi. Masih sedikit yang membahas bentuk komunikasi tim agen asuransi yang terjadi di antara *leader* dan agennya secara personal, dimana mereka saling menguatkan untuk mencapai tujuan masing-masing. Dalam penelitian kali ini, peneliti akan melihat dan berusaha memahami pola komunikasi

yang terjadi di antara *leader* dan agen mereka saat beradaptasi di dalam keadaan ‘*new normal*’.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pandemi membuat industri asuransi menyesuaikan diri agar tetap bisa melakukan pekerjaan mereka. Para *leader* beserta anggota timnya berusaha untuk terus mencari cara berhubungan agar mereka bisa mengkonsolidasikan kekuatan di masa *new normal* ini. Pada masa pandemi mereka melakukan kegiatan full online, lalu saat keadaan mulai mereda mereka mulai melakukan kegiatan secara offline, hingga melakukan sistem hybrid. Berbagai jenis bentuk pertemuan ini membuat *leader* dan timnya harus kreatif dalam mempertahankan hubungan mereka. Karena dengan pertemuan rutin yang diadakan *leader* bersama timnya, mereka akan mendapat kekuatan untuk menjalankan aktivitas di bisnis asuransi.

Dari berbagai referensi penelitian sebelumnya, masih sangat sedikit penelitian khusus mengenai pengalaman pola komunikasi di industri asuransi, rata-rata penelitian tersebut meneliti tentang hubungan antara agen asuransi dengan nasabah, atau agen asuransi dengan calon agen baru, belum ada yang menelaah lebih lanjut apa yang terjadi di antara *leader* dengan agen asuransi (anggota tim). Dengan penelitian ini, peneliti akan:

- 1 Mencari tahu serta memahami pola komunikasi yang terjadi di antara *leader* dan agen.
- 2 Menjelaskan pola komunikasi yang terjadi di antara *leader* dan agen.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijabarkan, diharapkan penelitian ini mencapai tujuan sebagai berikut:

### 1.3.1 Tujuan Praktis

Penelitian ini untuk menjabarkan bentuk pola komunikasi yang terjadi di antara *leader* dengan agennya pada saat *new normal*. Informasi

yang di dapat dari penelitian ini bisa menjadi contoh yang baik bagi leader di kantor agensi lain serta dapat diaplikasikan di industri asuransi lainnya.

### **1.3.2 Tujuan Teoritis**

Penelitian ini untuk mencari tahu pola komunikasi yang terjadi di antara *leader* dan agen dalam kantor agensi prudential selama kebiasaan baru.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Temuan di penelitian ini secara akademis diharapkan bisa menjadi bahan referensi untuk penelitian berikutnya yang akan meneliti tentang pola komunikasi di antara para agen asuransi, dimana saat ini masih sangat sedikit mengenai topik tersebut. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber informasi bagi industri terkait yaitu asuransi, dimana mereka bisa mengikuti gaya pola komunikasi yang terjadi lalu mengaplikasikannya di dalam tim mereka sendiri. Secara sosial, dimaksudkan untuk memberikan pemahaman serta gambaran tentang apa yang para agen asuransi lakukan kepada masyarakat luas dan kepada peneliti sendiri. Pengetahuan mengenai asuransi di Indonesia masih sangat kurang bahkan bisa dibilang negatif di masyarakat luas, dengan mengetahui bentuk pola komunikasi para agen asuransi diharapkan bisa memahami kenapa industri asuransi bertahan di Indonesia.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

BAB 1: Bab ini menyajikan tentang masalah penelitian yang akan diteliti beserta review literatur dari penelitian terdahulu untuk dilihat gap penelitiannya. Lalu, diberikan juga tujuan serta manfaat yang akan di dapat dari penelitian ini.

BAB 2: Bab ini akan menjajikan konsep-konsep dari penelitian yang akan dijalani, landasan teori yang akan digunakan, serta membentuk kerangka pemikiran.

BAB 3: Bab ini akan menjelaskan objek penelitian yang akan diteliti, metode penelitian yang digunakan, serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan penelitian ini.

BAB 4: Bab ini akan menampilkan hasil penelitian berdasarkan model analisis data Coalizzi dan dibahas sesuai dengan kelompok tema yang telah dibuat.

BAB 5: Bab ini akan memberikan hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan rumusan masalah yang ingin dicari. Lalu diberikan saran praktis dan saran teoritis.