

HUMAN CAPITAL DI ERA DIGITAL

Hani Damayanti Aprilia*, Nur Efendi, Ahmad Rifa'i
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Lampung
*hani.damayanti@fisip.unila.ac.id

ABSTRACT

Human capital development program is a long-term investment that can benefit the company in the long term. This study was aimed to determine, describe, and analyze the development of human capital marketers in the digital era in insurance industry (Prudential Indonesia). The data analysis used was an interactive data analysis model developed by Miles & Huberman (2009). The results showed that strategy of human capital development is enabling competence in the digital age through sustainable training. The development is done through the identification of human capital components, as the marketers have product knowledge, licenses, experience, appearance, networks/connections, self-quality, independent, and creative. The other components such as motivation, support leaders, organizational atmosphere, and work group effectiveness will also influence the marketers to be able to achieve higher performance in order to compete in the digital era.

Keywords: development human capital, insurance, marketer, digital.

ABSTRAK

Program pengembangan *human capital* bukan hanya sekedar biaya, melainkan investasi jangka panjang yang dapat menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan *human capital* tenaga pemasar di era digital dalam industri asuransi (Prudential Indonesia). Analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *human capital* menjadi strategi untuk dapat bersaing di era digital melalui pelatihan yang berkelanjutan. Pengembangan dilakukan melalui identifikasi komponen *human capital*, agar tenaga pemasar memiliki pengetahuan produk, lisensi, pengalaman, penampilan, jaringan/koneksi, kualitas diri, mandiri, serta kreatif. Komponen lain seperti motivasi, *support leader*, suasana organisasi, dan efektifitas kelompok kerja juga akan mempengaruhi tenaga pemasar untuk dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi agar dapat bersaing di era digital.

Kata Kunci: pengembangan, *human capital*, asuransi, pemasar, digital.

PENDAHULUAN

Saat ini semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa program pengembangan merupakan investasi dalam modal manusia (*human capital*), yang dapat menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama. Secara harfiah, modal

manusia adalah pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau aset perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, dibandingkan hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya. Hal ini didasarkan bahwa dengan menganggap karyawan sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian dan keterampilan, maka manusia yang bekerja di suatu perusahaan dapat menjalankan sumber daya lainnya, seperti uang, mesin, material serta data dan informasi (Gaol, 2014).

Salah satu perusahaan yang terus mengembangkan potensi *human capital* adalah PT Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia). Prudential Indonesia merupakan salah satu perusahaan asuransi yang mendongkrak perolehan premi dengan kekuatan distribusi keagenan (tenaga pemasar). Prudential Indonesia memiliki jumlah tenaga pemasar terbanyak diantara perusahaan asuransi jiwa lainnya, yaitu ± 240 ribu tenaga pemasar dari total 500 ribu tenaga pemasar dari seluruh perusahaan asuransi jiwa di Indonesia (Intana, 2012). Pengembangan kemampuan, profesionalisme, dan kualitas dari tenaga pemasar merupakan prioritas tinggi serta strategi kunci pertumbuhan Prudential Indonesia.

Pengembangan tenaga pemasar tidak sepenuhnya dikelola oleh Prudential Indonesia, tetapi oleh Kantor Pemasaran Mandiri (KPM) atau *agency*. Tiap Kantor Pemasaran Mandiri (KPM) atau *agency* dipimpin oleh seorang manajer. Manajer inilah yang mempunyai tugas untuk dapat mengembangkan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar berdasarkan tujuan yang akan dicapai oleh Prudential Indonesia. Meskipun dukungan Prudential Indonesia dan garis besar program pengembangan tenaga pemasar telah ditetapkan, dan menjadi pegangan bagi seluruh manajer dalam mengembangkan tenaga pemasar yang kompeten, tidak semua *agency* mempunyai tingkat keberhasilan yang sama. *Agency* yang berhasil mengembangkan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar, akan melahirkan banyak SUM (*Senior Unit Manager*) dan UM (*Unit Manager*).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengembangan *human capital* tenaga pemasar di Prudential Indonesia. Adapun kajian dalam penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia profesional sebagai *human capital* yang produktif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara menyeluruh proses yang berkaitan dengan pengembangan *human capital* di era digital. Fokus penelitian adalah pengembangan *human capital* yang dimiliki oleh tenaga pemasar produk asuransi jiwa Prudential Indonesia di era digital. Pemilihan informan dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*), antara lain: *Unit Manager (Leader)* sebagai informan kunci, *Senior Unit Manager*, *Associate Unit Manager*, dan Tenaga Pemasar. Pengumpulan data menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Sementara untuk analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (Miles & Huberman, 2009), dengan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi.

PEMBAHASAN

Berdasarkan observasi, dokumentasi perusahaan, dan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dengan *Senior Unit Manager* (SUM), *Unit Manager* (UM), *Associate Unit Manager* (AUM), dan tenaga pemasar, Prudential Indonesia melakukan pengembangan *human capital* sebagai salah satu strategi perusahaan untuk dapat menjadi yang terbaik, dan tidak terkalahkan di era digital. Pengembangan *human capital* dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pemasar, yang tujuannya adalah untuk mengembangkan kemampuan tenaga pemasar.

Prudential Indonesia juga memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas tenaga pemasarnya, karena tenaga pemasar di Prudential Indonesia merupakan kekuatan distribusi produk yang utama, terutama menghadapi persaingan penjualan produk asuransi jiwa non agen, yang kini gencar dilakukan industri perbankan. Tenaga pemasar juga harus memiliki kelebihan dalam pelayanan yang tidak dimiliki penjualan produk asuransi jiwa melalui telemarketing, karena nantinya tenaga pemasar juga akan berperan sebagai penasihat dan perencana keuangan (*financial planner*). Tenaga pemasar yang sudah mendapat sertifikat sebagai *financial planner* akan mendapat gelar RFP (*Registered Financial Planner*).

Salah satu upaya yang dilakukan Prudential Indonesia untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pegawai melalui pengembangan *human capital*, adalah dengan memberikan pelatihan sebagai suatu proses yang berkelanjutan. Pelatihan bersifat *maintenance*, sehingga meskipun tenaga pemasar sudah menjadi *leader* tetap harus mengikuti pelatihan. Pelatihan di Prudential Indonesia diberikan baik untuk tenaga pemasar lama maupun baru, maka materi yang diberikan dalam pelatihan pun diberikan berdasarkan jenjang karir tenaga pemasar. Tenaga pemasar yang baru bergabung akan mengikuti pelatihan dasar (*basic level*) *fast start*. Tenaga pemasar di level AUM akan mengikuti pelatihan *intermediate level*, di level UM, SUM dan AM akan mengikuti pelatihan *advance level*. Tenaga pemasar juga harus berlisensi dan bekerja sesuai standar praktik & kode etik.

Materi pelatihan untuk tenaga pemasar baru, disampaikan oleh *leader* (UM/SUM/AM) dengan bahasa dan teknik yang mudah dipahami, dan memicu para tenaga pemasar untuk lebih aktif dan partisipatif dalam mengikuti *training*. Sehingga, tenaga pemasar akan mendapat pengetahuan yang lebih dari sebelumnya, dan bisa memperbaiki kinerjanya dalam memasarkan produk. Teknik pelatihan menggunakan teknik presentasi, *hands-on*, *coaching*, dan *role playing*. Pelatihan dilaksanakan di kantor keagenan yang didesain seperti di pusat pelatihan.

Kemampuan Individu

Menurut Mayo (2000), kemampuan individu (*individual capability*) meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, jaringan, kemampuan untuk mencapai hasil, potensi untuk berkembang, dan apa yang mereka bawa ke dalam pekerjaan dari kehidupan mereka. Kemampuan individu memiliki dimensi: kemampuan pribadi, profesional, pengalaman, jaringan & kontak sosial, serta nilai dan sikap yang mempengaruhi perilaku. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa dimensi dari kemampuan individu ini melekat pada tenaga pemasar.

Pengetahuan produk/pasar sebagai keahlian tenaga pemasar dalam penjualan, merupakan kriteria yang sangat penting dalam menentukan aktivitas tenaga pemasar dengan calon nasabah. Pengetahuan produk dapat *update* melalui *training*. Tanpa *update* pengetahuan, tenaga pemasar akan sulit mendapatkan komitmen atau kesanggupan prospek untuk membeli produk asuransi yang ditawarkan (*closing*). Hal ini sejalan dengan riset Gimeno *et al.* dalam Hendrawan *et al.* (2012), bahwa pendidikan sebagai salah satu indikator dalam investasi *human capital*, yang akan menghasilkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Kurangnya pengetahuan dalam mempromosikan produk akan menjadi hal yang merugikan perusahaan. Pengetahuan dan kompetensi tenaga pemasar menjadi sangat penting agar calon nasabah dapat dengan mudah memahami produk yang ditawarkan. Untuk dapat meyakinkan calon nasabah bahwa tenaga pemasar produk asuransi jiwa kompeten dan memahami produk yang ditawarkan, maka tenaga pemasar harus mempunyai sertifikat atau lisensi keagenan seperti yang disyaratkan oleh pemerintah. Pemerintah melalui Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) secara tegas mengharuskan tenaga pemasar memiliki sertifikasi keagenan. Sertifikasi keagenan berlaku bagi tenaga pemasar produk asuransi jiwa, asuransi umum dan asuransi syariah. Dalam hal memberikan sertifikasi kepada tenaga pemasar produk asuransi jiwa, AAJI terus menggelar ujian sertifikasi di daerah, dengan menggunakan sistem ujian elektronik. Bagi tenaga pemasar produk asuransi jiwa syariah, akan memiliki dua sertifikat keagenan, yaitu sertifikat dari AAJI dan AASI (Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia).

Kemampuan dan keterampilan seorang tenaga pemasar produk asuransi jiwa sangat dibutuhkan, karena akan mempengaruhi kinerja penjualan masing-masing tenaga pemasar. Kemampuan tenaga pemasar akan ditunjukkan dalam memberikan solusi kepada calon nasabah, hal ini berarti tenaga pemasar telah memberikan nilai tambah. Semakin tinggi kemampuan, semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikan. Kemampuan tenaga pemasar juga akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan dalam melakukan aktivitas pemasaran. Hasil penelitian Sondari (2008), menemukan bahwa profesi sebagai agen asuransi adalah pekerjaan dimana seorang agen asuransi membutuhkan banyak keterampilan yang beragam, antara lain keterampilan dalam penjualan, keterampilan dalam bernegosiasi, keterampilan berhubungan dengan orang lain (*human relation*), keterampilan persuasif, dan keterampilan lain (*skill variety*).

Profesi sebagai tenaga pemasar produk asuransi jiwa juga menuntut pengalaman dari tenaga pemasar, karena tingginya tuntutan tugas yang harus diselesaikan. Tenaga pemasar mendapat materi pelatihan tentang keseluruhan proses, alur proses bisnis asuransi atau tahapan prospek calon nasabah, mulai dari pencarian prospek dalam tahap pra pendekatan, sampai layanan pasca pembelian. Dalam proses tersebut, seorang tenaga pemasar dibantu oleh staf administrasi yang memeriksa kelengkapan berkas, dan *underwriter* yang memutuskan layak tidaknya sebuah polis asuransi diterbitkan. Namun, tetap tenaga pemasar yang mempunyai andil dalam penerbitan sebuah polis asuransi, karena tenaga pemasar akan mencari calon nasabah yang sesuai dengan yang telah disyaratkan perusahaan.

Penampilan juga sangat dibutuhkan tenaga pemasar dalam menunjang keberhasilan mencapai kinerja maksimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Berhman & Perreault dalam Djauhari & Rachmansyah (2010), yakni apabila tenaga pemasar melakukan pendekatan

penjualan kepada calon nasabah dengan penampilan fisik yang lebih rapi, maka akan memberikan dampak pada mutu pelayanan, dan berpotensi memberikan tingkat kepuasan yang lebih baik pada calon nasabah. Penampilan tenaga pemasar juga diwajibkan dalam setiap kegiatan, baik itu pada saat pelatihan, maupun pada saat prospek. Aturan mengenai penampilan tenaga pemasar tersebut dijelaskan pula dalam *training*, sebagai peraturan dasar yang harus diketahui oleh tenaga pemasar. Tenaga pemasar wajib berpakaian formal kerja, tidak boleh memakai celana *jeans*, kaos dan sandal.

Tenaga pemasar juga dituntut untuk memiliki jaringan/koneksi yang luas terhadap siapa saja, terutama dengan orang-orang yang berhubungan dengan profesinya. Berdasarkan hasil observasi, tenaga pemasar mendapat materi pelatihan tentang bagaimana harus memperluas jaringan agar dapat mencapai peningkatan volume penjualan, yaitu di tahap pra pendekatan, yakni tahapan prospek calon nasabah. Karena, penjualan yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja penjualan adalah melalui jaringan penjualan, yang akan berdampak pada peningkatan volume penjualan. Seperti disampaikan oleh Anderson dalam Djauhari & Rachmansyah (2010), bahwa strategi saluran jaringan yang diambil oleh perusahaan, dapat dijadikan sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini juga berdasarkan pada penelitian Michman dalam Djauhari & Rachmansyah (2010), bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan dalam menjual produknya, sehingga diperlukan jaringan sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen.

Tenaga pemasar juga harus memiliki kualitas pemantauan diri yang tinggi, agar dapat berinteraksi dan berkomunikasi dengan cara yang lebih baik. Tenaga pemasar Prudential Indonesia melakukan *group selling* untuk menjual produk. Presentasi produk dilakukan di satu tempat dengan banyak orang yang menjadi calon nasabah dalam waktu bersamaan. *Group selling* efektif dilakukan karena lebih mudah dalam menjelaskan produk dan meyakinkan calon nasabah, selain itu akan menghemat waktu karena penjelasan ke banyak orang dilakukan sekaligus. Tidak hanya *group selling*, tenaga pemasar juga melakukan prospek secara bersama-sama atau lebih sering disebut dengan *kanvasing*. Synder, *et al.* dalam Djauhari & Rachmansyah (2010), menjelaskan bahwa pemantauan diri akan menunjukkan kecenderungan individu untuk mengendalikan kesan serta pengaruh individu lain selama interaksi sosial, dan secara sadar memodifikasi perilaku, sehingga kesan diri yang diinginkan dapat ditunjukkan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Daab, *et al.* (Djauhari dan Rachmansyah, 2010), bahwa individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu akan lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain.

Tenaga pemasar juga harus memiliki kemandirian dalam bekerja, sebab aktivitas lebih banyak dilakukan secara mandiri di lapangan dibandingkan di kantor. Tenaga pemasar tidak wajib hadir ke kantor setiap hari, dan memiliki kebebasan mengenai cara pendekatan kepada calon nasabah. Sehingga pekerjaan sebagai tenaga pemasar memiliki kebebasan yang lebih banyak dibandingkan pekerjaan lainnya. Kebebasan ini akan memunculkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, sebab segala konsekuensi akan ditanggung oleh tenaga pemasar yang bersangkutan. Sukses atau tidaknya, tergantung usaha yang dilakukan. Hasil observasi memperkuat kemandirian tenaga pemasar dalam menyelesaikan pekerjaan. Tenaga pemasar melakukan pendampingan terhadap calon

nasabah yang akan melakukan tes laboratorium berkaitan dengan pengajuan polis yang *pending* karena sakit kritis.

Pada akhirnya, tenaga pemasar yang berkualitas akan menjadi penghubung antara perusahaan dengan para nasabah. Tenaga pemasar harus mampu mengikuti perubahan selera pasar terhadap sebuah produk, dan selanjutnya menjadi masukan bagi perusahaan. Seperti pernyataan Baldauf & Cravens dalam Djauhari & Rachmansyah (2003), bahwa kualitas tenaga pemasar merupakan sumber untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Motivasi Individu

Tenaga pemasar tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi bila tidak memiliki motivasi. Diketahui dari hasil wawancara bahwa salah satu motivasi untuk menjadi tenaga pemasar produk asuransi adalah kompensasi berupa komisi, bonus, *training* internasional, dan perjalanan wisata keluar negeri. Penghargaan perusahaan tersebut, dapat memotivasi para tenaga pemasar untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja menjadi tenaga pemasar profesional.

Motivasi yang mendasari tenaga pemasar adalah motivasi eksternal, yaitu motivasi yang dibangun di atas motivasi internal dan berada di dalam perusahaan, sehingga sangat bergantung pada anggapan dan teknik yang dipakai oleh para manajer dalam memotivasi bawahannya (Reksohadiprodjo & Handoko, 2001). Motivasi tersebut antara lain: komisi & bonus, penghargaan, dan jenjang karir. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rahmawati (2009), bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Selain itu, yang menjadi motivasi bagi tenaga pemasar adalah *support* dari *leader*. Hasil wawancara menjelaskan bahwa *leader* yang memberikan *support* kepada tenaga pemasar binaannya, akan sangat memotivasi para tenaga pemasar dalam memperoleh *closing* nasabah. *Leader* yang perhatian dan tanggap akan masalah yang dihadapi tenaga pemasar di lapangan, akan membuat tenaga pemasar bertambah pengalaman.

Kepemimpinan

Dalam sebuah kantor keagenan, peran seorang *Agency Manager* sangat dibutuhkan, tidak hanya bagi kantor keagenannya, tetapi juga oleh para tenaga pemasarnya. Salah satu peran yang dibutuhkan oleh tenaga pemasar adalah kecepatan dan ketepatan informasi terbaru yang berasal dari pusat. Informasi tersebut dapat berupa program pelatihan, seminar, maupun fitur-fitur produk terbaru. Peran pemimpin (*leader*) sangatlah besar dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan, terkait dengan memasarkan produk asuransi jiwa ke masyarakat. Para tenaga pemasar sudah seperti keluarga sendiri di mata *leader*. Sehingga apabila tenaga pemasar mendapat kendala di lapangan, akan berkonsultasi dengan *leader* terkait kendala yang dihadapi. Dengan demikian, *leader* dituntut lebih aktif dalam mengarahkan bawahannya. Keaktifan *leader* tersebut, dapat mempengaruhi dan meningkatkan hasil kinerja bawahannya. Kesuksesan tenaga pemasar bisa lebih cepat tercapai apabila mempunyai *leader* yang berkompotensi tinggi, sebab dari *leader* ini tenaga pemasar dapat menyerap ilmu dan pengalaman.

Leader memberi wewenang penuh kepada setiap tenaga pemasar untuk memperoleh nasabah, dan merekrut tenaga pemasar baru untuk dibina. Hal ini dilakukan karena *leader* percaya dengan kemampuan para tenaga pemasar. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ivancevich & Konopaske (2007) sebagai *employee centered*, yakni pimpinan berfokus agar tugas terselesaikan, dan meyakini pendelegasian

pengambilan keputusan, serta membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Anoraga (2009) menyatakan bahwa bahwa tipe kepemimpinan dengan ciri tersebut sebagai tipe demokratis, yakni pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberi masukan, serta adanya peran aktif antara pimpinan dan bawahan yang dilakukan secara seimbang.

Hal ini juga ditunjang oleh adanya sistem berjenjang dalam pemasaran produk di Prudential Indonesia. Sistem tersebut digunakan untuk memperluas jangkauan wilayah pemasaran yang lebih luas, dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Seperti hasil temuan Rukmana dalam Susilo (2014), bahwa sistem pemasaran berjenjang di perusahaan asuransi Prudential sangat efektif untuk pemasaran produk dan sangat efisien, karena berorientasi perorangan atau pemasaran dari mulut ke mulut. Pemasaran sistem berjenjang tampak dalam perekrutan tenaga pemasar baru dan pembagian bonus atau komisi. Seorang tenaga pemasar dapat merekrut tenaga pemasar baru yang akan diletakkan di bawahnya. Dengan demikian, seorang tenaga pemasar dipimpin oleh seorang *leader*, dan selanjutnya tenaga pemasar tersebut juga dapat menjadi seorang *leader* untuk memimpin tenaga pemasar di bawahnya. *Leader* bertugas untuk merekrut, membina, memelihara dan memotivasi tenaga pemasar binaannya agar kinerja semakin baik. Dengan demikian, peran *leader* juga harus dapat mengubah, memotivasi, mentransformasi, dan mendorong para tenaga pemasar menjadi sukses, Avolio, *et al.* dalam Susilo (2014) menggambarkan ciri tersebut sebagai pemimpin dengan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penjelasan di atas, kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja tenaga pemasar. Tenaga pemasar dapat melakukan evaluasi dan konsultasi dengan *leader*, dan *leader* akan membantu mewujudkan impian dan cita-cita tenaga pemasar. *Leader* akan membimbing dan membina tenaga pemasar seperti orang tua membimbing anak-anaknya. Hal ini selaras dengan penelitian Mariam (2009), bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Kualitas *leader* akan menentukan kualitas tim yang dibinanya. Dalam bisnis asuransi, kekuatan tenaga pemasar harus didukung tim yang kuat. Tim ini yang nantinya akan memudahkan seorang tenaga pemasar menaiki tangga karir. Sebab untuk dapat naik ke level di atasnya, ada target tim yang harus dicapai. Apabila *leader* tidak dapat bekerja dan mengelola tim dengan baik, dan tidak dapat memotivasi anggota tim, maka akan mempengaruhi kualitas tim. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Boone & Kurtz dalam Anoraga (2009), bahwa *team leader* dalam sebuah perusahaan asuransi menggunakan kekuasaan yang berasal dari keahlian yang dimilikinya.

Suasana Organisasi

Suasana organisasi dapat meningkatkan kinerja tenaga pemasar melalui dukungan yang diberikan perusahaan terhadap komitmen untuk meningkatkan kualitas tenaga pemasar, diantaranya: 1) PRU*access*, yaitu aplikasi berbasis web yang dibuat khusus untuk memenuhi kebutuhan Pemegang Polis Prudential; 2) SFA, yaitu aplikasi berbasis web yang memfasilitasi komunikasi dan informasi dari setiap tenaga pemasar. Tenaga pemasar diberikan materi *training* tentang aplikasi pendukung dari perusahaan, yang akan memudahkan tenaga pemasar melakukan *prospecting* atau mencari orang yang

memiliki kemampuan untuk membeli, atau telah menunjukkan rasa tertarik pada produk atau jasa yang ditawarkan.

Suasana organisasi juga didukung oleh adanya sosok *leader* yang dapat membina tenaga pemasar binaannya agar tercipta hubungan yang harmonis antar tenaga pemasar, *leader* dan tenaga pemasar, sehingga tenaga pemasar dapat bekerja optimal. *Transfer knowledge* dapat dilakukan tidak hanya melalui *training*, tetapi juga dapat diperoleh melalui seminar-seminar dan kasus-kasus yang ada di lapangan. Hasil wawancara menjelaskan bahwa tenaga pemasar akan tetap terjaga semangat meskipun mendapat masalah di lapangan, jika *leader* memberikan perhatian dan tanggap terhadap masalah yang dihadapi tenaga pemasar.

Kegiatan di luar aktifitas pekerjaan juga akan memberikan suasana yang nyaman di dalam bekerja. Setiap bulan diadakan arisan, dimana tenaga pemasar bisa membawa seluruh anggota keluarganya. Pada saat acara tersebut juga dilakukan penilaian tenaga pemasar terbaik oleh *leader*. Tenaga pemasar terbaik akan mendapat *reward* dari *leader*. *Reward* berupa uang tunai atau *Smartphone*. *Reward* ini bukan berasal dari perusahaan, tetapi merupakan inisiatif *leader* untuk memacu semangat para tenaga pemasar untuk memperoleh nasabah sebanyak-banyaknya. *Reward* ini tidak hanya menjadi motivasi, atau menimbulkan kenyamanan bagi tenaga pemasar dalam melakukan pekerjaan, tetapi juga membuat tenaga pemasar merasa sangat dihargai. Penghargaan ini sangat besar pengaruhnya bagi kinerja tenaga pemasar. Adanya *reward* diluar komisi dan bonus yang sudah diberikan perusahaan, akan membuat tenaga pemasar semakin giat bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Efektifitas Kelompok Kerja

Terdapat lima tingkatan karir di Prudential Indonesia, yaitu tenaga pemasar, AUM, UM, SUM, dan AM. Untuk dapat mencapai tangga karir dengan mudah, setiap tenaga pemasar telah mendapat penjelasan bagaimana cara mudah untuk mencapainya. Lima tingkatan ini, jika mengikuti formula sukses dari Prudential Indonesia, maka idealnya akan dapat dilewati dalam 5 tahun untuk bisa menjadi seorang AM.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kunci sukses bagi seorang tenaga pemasar adalah *closing-rekrut-training*. Rekrut berarti merekrut tenaga pemasar baru yang akan diletakkan di bawah posisi tenaga pemasar yang merekrut. Sehingga tenaga pemasar yang merekrut bila telah berhasil memiliki tenaga pemasar di bawahnya akan menjadi *leader*. Hal ini membuktikan bahwa diperlukan tim kerja untuk bisa menjadi sukses, yaitu membangun bisnis melalui tim.

Pada saat tenaga pemasar berada di level AUM, tenaga pemasar berada di tahapan krusial, dimana tenaga pemasar sedang dilatih secara intensif untuk menjadi seorang *leader* besar, atau calon UM di tahun berikutnya. AUM akan mulai belajar mandiri dalam hal *prospecting*, harus bisa merekrut dan membimbing anggota tim baru, tetapi masih dalam pengawasan *leader* senior di atasnya. Di level UM, tenaga pemasar sudah diberikan hak dan kewajiban untuk turun tangan secara penuh terhadap kelangsungan bisnisnya.

Selanjutnya, untuk bisa naik ke level SUM, tenaga pemasar harus memakai strategi *work group*. Cara untuk membangun tim agar menjadi tim yang super adalah melalui *coaching* atau pendampingan. *Coaching* akan membantu sebuah tim menemukan solusi, sehingga apa saja yang menjadi tujuan akan tercapai. Melalui *coaching time*, akan lebih

mudah dalam mengatur kerja tim dan membahas semua permasalahan di lapangan yang dihadapi tenaga pemasar, termasuk mempersiapkan strategi yang akan dilakukan dalam memperoleh nasabah. *Coaching time* juga dapat digunakan sebagai sarana bagi para tenaga pemasar untuk berkonsultasi dan mencurahkan segala permasalahan yang dihadapi.

Hal tersebut sejalan dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa, *coaching time* di Prudential Indonesia dilakukan untuk mengetahui masalah yang dihadapi tenaga pemasar dan kendala selama melakukan *prospek*. Selain membahas masalah dan kendala di lapangan, juga mencari solusi terbaik, serta strategi-strategi untuk mencapai target. *Leader* juga membahas *prospek* yang belum *closing*. Tenaga pemasar harus melakukan *follow up* terhadap calon nasabah dan tetap melakukan komunikasi dan hubungan baik dengan nasabah. Hubungan baik ini sangat penting, karena selain meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap perusahaan, tenaga pemasar juga dapat memperoleh referensi dari nasabah. *Leader* juga melakukan evaluasi terhadap tenaga pemasar yang kurang produktif. Termasuk tenaga pemasar yang sering tidak hadir *training*.

Pada level SUM, tenaga pemasar telah memiliki para UM dalam tim nya. SUM bertanggung jawab memantau kinerja UM di bawah supervisinya, sekaligus membangun kekuatan dari para AUM dan tenaga pemasar di bawahnya, untuk naik menjadi UM. Strategi *work group* tetap harus dijalankan oleh SUM untuk bisa naik menjadi AM. Seorang AM berarti telah memiliki tim yang besar jumlahnya, di atas ratusan bahkan ribuan tenaga pemasar. Tugas AM lebih kepada pengembangan kinerja tim manajer di bawah supervisinya, dan tetap membangun kekuatan baru dari para tenaga pemasar dan AUM yang akan naik menjadi UM.

Kinerja Tenaga Pemasar Produk Asuransi Jiwa Kinerja Individu dan Kinerja Tim

Penilaian kinerja sangat penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja berfungsi sebagai input kunci bagi pelaksanaan sistem imbalan dan hukuman bagi perusahaan yang bersifat resmi. Keberhasilan kinerja Prudential Indonesia yang baik ini, didukung oleh tingginya kinerja individual tenaga pemasar yang dimiliki oleh Prudential Indonesia dalam memperoleh nasabah. Hal ini tercermin dalam besarnya keseluruhan premi netto yang dihimpun perusahaan (OJK, 2014).

Kinerja tenaga pemasar produk asuransi jiwa dinilai melalui proses perolehan nasabah selama satu tahun. Kinerja tenaga pemasar juga dilihat dari bagaimana mereka mampu mempertahankan nasabah untuk tetap membayar polis asuransi secara rutin. Selain penjualan secara individu, penilaian juga melihat pencapaian target penjualan dalam tim. Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam menentukan kinerja tenaga pemasar secara individu, digunakan acuan berapa banyak nasabah yang berhasil *closing (case)*, dan berdasarkan API (*Annual Premium Income*) atau pendapatan premi per tahun. Perhitungan jumlah API dihitung dari jumlah total premi berkala tahunan. Sementara kinerja tim dilihat dari total API *group*. API *group* merupakan gabungan dari API Pribadi *leader* dan API tenaga pemasar binaannya.

Tenaga pemasar akan menentukan secara mandiri target suksesnya, dimana semua perencanaan, strategi, hingga pelaksanaan penjualan merupakan daya kreatifitas masing-masing tenaga pemasar. Sementara dalam tim, agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan, selalu dilakukan evaluasi tim oleh *leader* pada saat *meeting group* melalui

coaching time. Kinerja tim menjadi tanggung jawab *leader*. Salah satu cara bagi tenaga pemasar untuk bisa dengan mudah menaiki jenjang karir adalah dengan kinerja tim tersebut. Peran perusahaan asuransi dengan sistem *agency*, adalah memberikan *support* upaya penjualan dengan membekali tenaga pemasar dengan pelatihan eksklusif, dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh nasabahnya.

Dukungan pelatihan tersebut telah memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga pemasar. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mulyaningrum (2010), bahwa pelatihan telah berinteraksi secara signifikan dengan indikator kinerja. Begitu pula di Prudential Indonesia, pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan ternyata memberi efek positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Terutama dalam memberikan stimulus untuk membangun strategi dan tim yang kreatif untuk mencapai target. Hal ini yang dinyatakan Hartanto dalam Hendrawan *et al.* (2012), bahwa telah terjadinya pergeseran asumsi dasar pekerja sebagai sumber daya manusia, menjadi pekerja sebagai manusia bersumber daya, jika dikaitkan dengan tenaga pemasar produk asuransi jiwa, sebagai pekerja yang diberi peluang untuk mengatur kerjanya sendiri, dan memberikan komitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dipahami bahwa *human capital* merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam mengelola modal pengetahuan individu organisasi, yang direpresentasikan oleh karyawan sebagai *strategic assets* perusahaan, karena pengetahuan yang mereka miliki. Agar dapat bersaing, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Perusahaan juga harus dapat mengelola sumber daya yang berkualitas dengan maksimal, sehingga dapat menciptakan *value added* dan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Schultz dalam Hendrawan (2012), bahwa *human capital* merupakan kombinasi antara sifat, kemampuan belajar, dan motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, termasuk semangat bekerja dalam tim dan orientasi pada tujuan. *Human capital* memang belum banyak dipakai di perusahaan, akan tetapi peran *human capital* terhadap masa depan perusahaan sangat besar. Seperti yang disampaikan Preffer & Upton dalam Endri (2010), bahwa kesuksesan perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan oleh *human capital*, bukan *physical capital*, sehingga perusahaan dianjurkan untuk investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

KESIMPULAN

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah pengembangan *human capital* menjadi strategi untuk dapat bersaing di era digital melalui pelatihan (*training*) yang berkelanjutan. Penekanan dari pengembangan ini adalah agar tenaga pemasar memiliki pengetahuan produk, lisensi, pengalaman, penampilan, jaringan/koneksi, kualitas pemantauan diri, mandiri, serta kreatif. Sementara bagi pemimpin, pengembangan dilakukan agar seorang pemimpin dapat terus berkembang dalam hal kompetensi, wewenang, tugas, kualitas, dan kekuasaan. Dukungan suasana organisasi juga harus dibangun melalui penilaian kinerja, dukungan perusahaan, *transfer knowledge*, dukungan

leader, dan suasana kerja yang nyaman. Termasuk meningkatkan motivasi tenaga pemasar melalui pemberian komisi, bonus, pelatihan dalam dan luar negeri, trip mancanegara, dan *support* dari *leader*. Pengembangan *human capital* juga dilakukan melalui efektivitas kelompok kerja, penerapan strategi *work group* melalui *coaching time*. Pelatihan yang berkelanjutan pada akhirnya menjadi penggerak yang memberikan dampak terhadap kinerja individu dan tim.

Sementara secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk selalu membekali tenaga pemasar dengan kemampuan penjualan adaptif, melalui pelatihan yang berkesinambungan. Perubahan lingkungan menuntut tenaga pemasar untuk terus mengembangkan kompetensinya agar mampu bersaing dan tetap bertahan sebagai pemimpin dalam industri. Perlunya dukungan penelitian lebih lanjut secara kuantitatif untuk melihat bagaimana pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan, agar dapat memperoleh temuan yang lebih komprehensif mengenai pentingnya pengembangan *human capital* di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2009). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djauhari & Rachmansyah, Y. (2010). Strategi Meningkatkan Kinerja Penjualan Asuransi Jiwa (Studi di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Semarang). *Jurnal Prestasi*. Vol 6 No. 1, Juni: 146-177
- Endri. (2010). Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 6 No. 2 Hal 179-190. Center for Business Studies FISIP UNPAR.
- Gaol, J.L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hendrawan, S., Indraswari, & Yazid, S. (2012). *Pengembangan Human Capital (Perspektif Nasional, Regional, Global)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Intana, L. (2012). *Agen Asuransi Indonesia Mayoritas dari Prudential*. www.swa.co.id/business-strategy/management/agen-asuransi-indonesia-mayoritas-dari-prudential. Diakses tanggal 28 April 2015.
- Ivancevich, J.M., & Konopaske, R. (2007). *Organizational Behavior and Management (Perilaku dan Manajemen Organisasi)*. Edisi 7, Jilid 2, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT Asuransi Jasa Indonesia*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mayo, A. (2000). The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital. *Personal Review*. Vol. 29, No. 4, April: 521-533.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2009). *Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mulyaningrum. (2010). *Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kebayoran*. Tesis. Jakarta: FISIP Universitas Indonesia.
- OJK. (2014). *Statistik Perasuransian-Industri Keuangan Non Bank*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia.
- Rahmawati, K.T. (2009). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Cabang Pasuruan*. Skripsi. Malang: Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T.H. (2001). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

- Sondari, M.C. (2008). *Analisis Karakteristik Pekerjaan Agen Asuransi Jiwa*. Tesis. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.
- Sunjoyo. (2011). The Exceptional Leader-Managers Performance. Published on Proceeding of the 3rd National Seminar of Forum Manajemen Indonesia (FMI). Management: The Next Opportunity and Challenge from Competition to Collaboration. Bandung: Savoy Homann Bidakara Hotel, p. 92.
- Susilo, A.D. (2014). *Pengaruh Faktor Kepribadian Conscientiousness Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Agen Asuransi Dengan Dimediasi Oleh Perilaku Penjualan Adaptif*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.