



Strategi Pengembangan Karyawan untuk Meningkatkan Kualitas Tahu pada UKM Tahu Sumedang : Pendekatan Fishbone Analisis Sistem Kompensasi Tidak Langsung Bagi Agen Asuransi Pada PT X

Relita Imelda Veronika , Sella Novita Sundari , Berliandra Celia Artanti^{1*},
Christian Wirandendi Wolor², Eka Dwi Utari³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

*berliandrac@gmail.com¹

Alamat: Jl. R.Mangun Muka Raya No.11, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta

Korespondensi penulis: berliandrac@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to identify the forms of indirect compensation applied to insurance agents at PT X, the obstacles encountered in its implementation, and possible solutions to improve the system's effectiveness. This research uses a qualitative approach with a case study method to provide an in-depth understanding of the application of indirect compensation in the work environment of insurance agents. The unit of analysis in this study consists of three insurance agents and one team leader from PT X who have more than one year of work experience. Data collection techniques include observation, in-depth interviews, and documentation. The results show that the forms of indirect compensation provided include regular training, non-financial rewards, work-related facilities, and performance-based incentive programs. The main challenges found were unequal distribution of compensation among agents, limited access to training, and the lack of an inclusive reward system. Suggested solutions include strengthening communication between management and agents, implementing a point-based performance system, and developing online training programs. This research is expected to provide insights for the company in developing a fairer, more effective, and sustainable compensation system for its insurance agents.*

Keywords: *Indirect Compensation, Insurance Agent, Work Motivation, Case Study*

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk sistem kompensasi tidak langsung yang diterapkan kepada agen asuransi di PT X, hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas sistem tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus agar dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai pelaksanaan sistem kompensasi tidak langsung di lingkungan kerja agen asuransi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tiga orang agen asuransi dan satu orang leader tim di PT X yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan meliputi pelatihan rutin, penghargaan non-finansial, fasilitas kerja, serta program insentif berbasis prestasi. Hambatan utama dalam implementasinya antara lain ketimpangan pemberian kompensasi antar agen, keterbatasan akses terhadap pelatihan, serta kurangnya sistem penghargaan yang inklusif. Solusi yang disarankan meliputi penguatan komunikasi antara manajemen dan agen, penggunaan sistem poin berbasis kinerja, serta pengembangan program pelatihan daring. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan sistem kompensasi yang lebih adil, efektif, dan berkelanjutan bagi agen asuransi.

Kata kunci: Kompensasi Tidak Langsung, Agen Asuransi, Motivasi Kerja, Studi Kasus

Received: Juni 12, 2024; Revised: Juli 18, 2024; Accepted: August 27, 2024; **Online Available:** August 29, 2024; **Published:** August 29, 2024;

*Corresponding author, e-mail address

1. LATAR BELAKANG

Sistem kompensasi dalam dunia kerja menjadi salah satu komponen strategis yang menentukan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Tidak hanya dalam bentuk gaji pokok, kompensasi kini juga berkembang mencakup insentif lain seperti bonus, tunjangan, serta manfaat tidak langsung yang bertujuan menjaga kepuasan kerja secara holistik (Dessler, 2020). Salah satu bentuk kompensasi yang semakin mendapat perhatian adalah kompensasi tidak langsung, yakni manfaat tambahan yang diberikan perusahaan di luar penghasilan utama. Bentuk kompensasi ini dapat berupa pelatihan, tunjangan kesehatan, insentif non-tunai, maupun penghargaan berbasis prestasi, yang semuanya berperan besar dalam membangun loyalitas dan produktivitas karyawan (Mathis & Jackson, 2019; Robbins & Judge, 2020).

Dalam industri asuransi, terutama pada profesi agen asuransi yang mengandalkan sistem komisi dan target, keberadaan kompensasi tidak langsung menjadi semakin penting. Agen asuransi dihadapkan pada tantangan kerja yang tidak menentu dan tekanan pencapaian target yang tinggi, sehingga perusahaan perlu menyusun sistem kompensasi yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mampu memberikan dukungan psikologis dan profesional bagi agen (Rivai, 2019). Melalui pendekatan ini, perusahaan asuransi berupaya menciptakan hubungan kerja yang tidak hanya transaksional, melainkan juga emosional dan jangka panjang.

PT X sebagai perusahaan asuransi swasta di Indonesia telah menerapkan berbagai bentuk kompensasi tidak langsung bagi para agen. Namun, efektivitas dari sistem tersebut masih perlu dikaji secara mendalam. Berdasarkan temuan awal, masih terdapat ketimpangan dalam akses pelatihan, kurangnya transparansi sistem penghargaan, dan ketidakjelasan informasi mengenai kriteria pemberian tunjangan. Keadaan ini memunculkan potensi penurunan motivasi kerja dan loyalitas agen terhadap perusahaan.

Survei pra-riset yang dilakukan terhadap 20 agen PT X menunjukkan bahwa mayoritas (75%) menyadari pentingnya kompensasi tidak langsung dalam menunjang kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka, namun 68% di antaranya menyatakan bahwa manfaat yang diterima belum sesuai dengan harapan. Kondisi ini menunjukkan adanya

celah antara sistem yang dirancang dengan kebutuhan riil di lapangan, dan dapat berdampak negatif terhadap retensi maupun performa tenaga pemasaran (Milkovich et al., 2019).

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana sistem kompensasi tidak langsung diterapkan di PT X, termasuk hambatan yang dihadapi serta solusi strategis untuk meningkatkan efektivitasnya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang sistem kompensasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, memotivasi, dan berkelanjutan bagi para agen asuransi.

2. KAJIAN TEORITIS

1. Sistem Kompensasi dan Perannya dalam Organisasi

Sistem kompensasi merupakan elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kompensasi tidak hanya terbatas pada upah atau gaji, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan baik langsung maupun tidak langsung yang mencerminkan nilai, budaya, dan strategi perusahaan (Mathis & Jackson, 2019; Mangkunegara, 2020). Dalam praktiknya, kompensasi dirancang untuk memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal (Gomes, 2020), serta sebagai alat untuk mendorong perilaku kerja yang sesuai dengan target organisasi (Robbins & Judge, 2020). Kompensasi yang dirancang secara adil dan kompetitif juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Rivai, 2019), sehingga memiliki dampak jangka panjang terhadap retensi dan produktivitas tenaga kerja.

2. Kompensasi Tidak Langsung sebagai Strategi Penguatan Loyalitas

Kompensasi tidak langsung merupakan bagian dari sistem penghargaan yang diberikan dalam bentuk non-finansial, seperti pelatihan, tunjangan fasilitas, program pengembangan, dan insentif simbolik (Hasibuan, 2020; Simamora, 2021). Dalam konteks kerja berbasis target dan hubungan jangka panjang seperti pada agen asuransi, kompensasi tidak langsung memiliki nilai strategis dalam menciptakan iklim kerja yang

sehat dan mendukung secara psikologis (Dessler, 2021). Kompensasi ini cenderung membangun motivasi intrinsik serta ikatan emosional dengan perusahaan karena sifatnya yang personal dan berdampak jangka panjang (Robbins & Judge, 2020; Mathis & Jackson, 2019). Oleh karena itu, pemberian kompensasi tidak langsung merupakan investasi organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka panjang.

3. Karakteristik dan Tantangan Profesi Agen Asuransi

Agen asuransi merupakan ujung tombak perusahaan yang bertugas memasarkan produk dan menjaga hubungan dengan nasabah. Mereka bekerja dalam lingkungan yang penuh tantangan, dengan sistem pendapatan variabel dan tekanan pencapaian target (Tjiptono, 2020; Rivai, 2019). Oleh karena itu, strategi penghargaan menjadi kunci untuk mempertahankan motivasi dan loyalitas mereka. Bentuk kompensasi tidak langsung seperti pelatihan, coaching, penghargaan simbolik, dan fasilitas kerja digital terbukti membantu meningkatkan semangat kerja dan memperkuat hubungan dengan perusahaan (Dessler, 2021; Mathis & Jackson, 2019). Pemberian kompensasi yang tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek emosional dan pengembangan pribadi agen, menjadi strategi penting dalam menurunkan tingkat turnover yang tinggi di industri ini.

4. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mendukung peran strategis kompensasi tidak langsung dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas agen asuransi. Nainggolan (2018) menyoroti pengaruh positif dari reward non-finansial terhadap motivasi kerja agen. Putra (2021) menemukan bahwa tunjangan non-tunai dan pelatihan berkontribusi pada produktivitas dan loyalitas. Wulandari dan Siregar (2020) menggarisbawahi pentingnya faktor psikososial dalam bentuk gathering dan jenjang karir untuk kepuasan kerja agen. Kurniawati (2019) menekankan penghargaan simbolik sebagai bagian dari strategi identitas profesional. Sementara itu, Hartono (2020) menunjukkan adanya hubungan negatif antara pemberian kompensasi tidak langsung dan turnover intention, yang menegaskan pentingnya elemen ini dalam menjaga stabilitas tenaga kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pelaksanaan sistem kompensasi tidak langsung bagi agen asuransi di PT X. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara menyeluruh fenomena yang terjadi di lapangan, terutama dalam konteks sosial dan organisasi yang kompleks. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi situasi nyata secara intensif dan kontekstual, sehingga temuan yang dihasilkan lebih kaya dan bermakna.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang saling melengkapi, yaitu observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas dan dinamika kerja para agen asuransi di lingkungan perusahaan, khususnya dalam kaitannya dengan bentuk kompensasi yang diterima. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan partisipan mengenai manfaat, tantangan, serta efektivitas sistem kompensasi tidak langsung yang diterapkan. Sedangkan dokumentasi diperoleh dari berbagai dokumen internal perusahaan seperti materi pelatihan, pedoman kerja, dan bukti pelaksanaan program penghargaan non-finansial.

Sumber data utama berasal dari empat partisipan yang dipilih secara purposif, yakni tiga agen asuransi aktif dan satu orang leader unit. Pemilihan partisipan dilakukan secara selektif berdasarkan pengalaman kerja mereka yang telah melebihi satu tahun serta keterlibatan langsung mereka dalam sistem kompensasi yang diteliti. Hal ini dimaksudkan agar informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas di lapangan.

Proses analisis data dilakukan secara simultan sejak awal hingga akhir penelitian dengan menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang telah dikumpulkan disaring, dikategorikan, dan disusun ke dalam tema-tema utama untuk kemudian ditafsirkan secara mendalam. Dalam proses ini, peneliti juga melakukan validasi data melalui teknik triangulasi, yaitu dengan membandingkan hasil dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Selain itu, member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil interpretasi data kepada para informan, guna

memastikan keakuratan informasi. Keabsahan hasil juga diperkuat dengan penggunaan referensi dan dokumen pendukung yang relevan.

Penelitian ini tidak menggunakan alat analisis statistik karena fokus utamanya adalah pada makna dan pemahaman subjektif partisipan. Oleh karena itu, instrumen seperti uji validitas atau reliabilitas dalam bentuk kuantitatif tidak diterapkan secara teknis, melainkan digantikan dengan proses verifikasi dan validasi khas pendekatan kualitatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan asuransi jiwa dan kesehatan swasta nasional yang berlokasi di kawasan pusat bisnis Jakarta Selatan. Penelitian dilaksanakan selama periode Maret hingga Agustus 2025. Selama proses tersebut, peneliti melakukan observasi langsung, wawancara mendalam dengan empat informan (tiga orang agen asuransi dan satu orang leader unit), serta pengumpulan dokumentasi pendukung terkait sistem kompensasi tidak langsung yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data lapangan, ditemukan bahwa sistem kompensasi tidak langsung yang diterapkan oleh PT X meliputi beberapa bentuk utama, yaitu program pelatihan rutin, penghargaan simbolik, fasilitas kerja seperti akses aplikasi digital, serta pemberian insentif non-finansial berbasis prestasi. Agen asuransi yang diwawancarai menyatakan bahwa keberadaan program pelatihan berkala dan penghargaan simbolik memberikan dorongan psikologis yang cukup besar terhadap semangat kerja mereka. Namun demikian, hasil wawancara juga mengungkapkan adanya hambatan, seperti ketimpangan akses terhadap pelatihan dan ketidakmerataan dalam pemberian reward antaragen.

Gambaran umum hasil analisis kualitatif tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Utama Mengenai Kompensasi Tidak Langsung di PT X

Aspek yang Dikaji	Temuan Lapangan
Bentuk Kompensasi Tidak Langsung	Pelatihan rutin, penghargaan simbolik, fasilitas kerja digital, bonus prestasi
Persepsi Agen terhadap Kompensasi	Cukup positif, namun belum sepenuhnya merata
Hambatan Implementasi	Akses pelatihan terbatas, ketimpangan pemberian penghargaan, kurang inklusif
Usulan Perbaikan dari Partisipan	Sistem poin kinerja, pengembangan pelatihan daring, komunikasi yang ditingkatkan

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti (2025)

Temuan ini menunjukkan adanya keterkaitan antara bentuk kompensasi tidak langsung dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2020), yaitu bahwa penghargaan non-finansial mampu memperkuat motivasi intrinsik individu dalam jangka panjang. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari partisipan yang merasa bahwa pelatihan dan penghargaan simbolik memberikan rasa dihargai dan dianggap penting oleh perusahaan.

Namun demikian, ketimpangan akses terhadap program tersebut menimbulkan tantangan tersendiri. Kondisi ini selaras dengan hasil penelitian Hartono (2020), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak langsung yang tidak dikelola secara adil dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan intensi untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, keterbatasan akses pelatihan juga relevan dengan temuan dari Safitri (2022), yang menyoroti pentingnya ketersediaan pelatihan sebagai bentuk investasi jangka panjang terhadap kompetensi agen.

Implikasi dari hasil ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini mendukung pandangan bahwa kompensasi tidak langsung memiliki dimensi motivasional yang kuat dan tidak hanya bersifat pelengkap dari kompensasi finansial. Sementara secara terapan, perusahaan perlu mengevaluasi distribusi dan keterjangkauan program kompensasi non-finansial agar lebih merata dan inklusif, serta mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Sebagai tambahan, strategi perbaikan yang diajukan oleh agen dalam wawancara juga menunjukkan pentingnya keterlibatan partisipatif dari karyawan dalam merancang sistem penghargaan. Pengembangan sistem poin berbasis kinerja, peningkatan komunikasi dua arah, serta penyediaan pelatihan daring merupakan langkah konkret yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan yang ada.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa sistem kompensasi tidak langsung yang efektif adalah sistem yang mampu menjangkau semua karyawan secara adil, memperhatikan kebutuhan emosional dan profesional agen, serta memberikan dampak terhadap loyalitas dan semangat kerja dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT X telah menerapkan sistem kompensasi tidak langsung melalui sejumlah program, antara lain pelatihan berkala, pemberian penghargaan non-finansial, penyediaan fasilitas kerja berbasis digital, serta insentif yang diberikan berdasarkan pencapaian. Para agen asuransi secara umum merespons positif terhadap sistem tersebut karena dirasakan mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Meskipun demikian, masih terdapat hambatan dalam pelaksanaannya, seperti ketidakmerataan akses terhadap pelatihan, kurang jelasnya kriteria penghargaan, serta terbatasnya komunikasi antara pihak manajemen dan agen. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas kompensasi tidak langsung sangat bergantung pada keadilan dalam penerapannya serta kejelasan sistem yang mendasarinya.

Dari temuan tersebut, dapat direkomendasikan agar perusahaan melakukan perbaikan terhadap mekanisme kompensasi tidak langsung, khususnya dalam hal pemerataan manfaat dan transparansi kebijakan. Perusahaan disarankan untuk mengembangkan sistem penilaian berbasis poin kinerja, memperluas akses pelatihan melalui platform daring, serta memperbaiki alur komunikasi internal antara manajemen dan agen. Pendekatan ini diharapkan mampu menciptakan sistem kompensasi yang lebih adil, akuntabel, dan mampu memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja agen.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah jumlah partisipan yang terbatas serta fokus studi yang hanya mencakup satu perusahaan, sehingga hasilnya belum dapat dijadikan representasi menyeluruh untuk industri asuransi secara umum. Oleh karena itu, penelitian mendatang diharapkan dapat mencakup lebih banyak responden dari berbagai perusahaan dan wilayah, serta mempertimbangkan pendekatan metode campuran agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor asuransi.

DAFTAR REFERENSI

- Ardiansyah, A., Suryanto, T., & Utami, P. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Studi Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Assyakurrohim, K., Sutarto, H., & Latifah, N. (2022). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik Studi Kasus*. Surabaya: Literasi Nusantara.
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management (16th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Fiantika, R. (2022). *Strategi Riset Kualitatif: Studi Sosial dan Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gomes, F. C. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hartono, D. (2020). *Hubungan antara kompensasi tidak langsung dan turnover intention agen asuransi*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 7(2), 101–113.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2019). *Human Resource Management (14th ed.)*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Safitri, D. (2022). *Dampak kompensasi tidak langsung terhadap pengembangan kompetensi agen*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 45–53.
- Santina, E., Wulandari, R., & Rakhmawati, D. (2021). *Teknik Sampling dalam Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Siregar, E., Wibowo, R., & Rahayu, S. (2022). *Metode Penelitian Sosial Terapan*. Malang: Intrans Publishing.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendro, B., & Jumino. (2020). *Teknik Wawancara dalam Penelitian Kualitatif*. Jakarta: CV Mulia Abadi.
- Yusanto, M. (2019). *Paradigma Penelitian Sosial Kualitatif*. Surabaya: Pustaka Intelektual.