

ANALISIS KURANGNYA KADERISASI PIMPINAN DI BIDANG TEKNIK PADA PERUSAHAAN ASURANSI YZ

Rimnasari S. Brahmana^{1,*}, Sitti Rakhman²

^{1,2} Manajemen; Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti

Abstrak: Kurangnya kaderisasi pimpinan, khususnya di bidang teknik, menjadi tantangan serius bagi keberlangsungan organisasi asuransi yang telah berdiri lebih dari 60 tahun. Fenomena ini berdampak pada kesinambungan kepemimpinan, inovasi teknis, dan adaptasi terhadap disrupsi industri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab rendahnya kaderisasi teknis di perusahaan asuransi melalui pendekatan ekonomi perilaku dan manajemen SDM. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif dengan wawancara mendalam terhadap pegawai teknik, HR, dan pimpinan senior, serta analisis dokumen internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya motivasi mengikuti program kaderisasi disebabkan oleh persepsi biaya-manfaat yang tidak seimbang, minimnya insentif karier, serta lemahnya peran HR dalam strategi pengembangan teknis. Rekomendasi utama adalah penguatan insentif intrinsik dan ekstrinsik, integrasi manajemen talenta berbasis data, dan reorientasi strategi HR untuk bidang teknik.

Kata kunci: SDM, Ekonomi Perilaku, Kaderisasi, Teknik, Industri Asuransi

Abstract: The lack of leadership cadre formation, particularly in technical divisions, presents a significant challenge for the sustainability of an insurance organization that has been established for more than 60 years.. This phenomenon affects leadership continuity, technical innovation, and responsiveness to industrial disruptions. This study aims to analyze the underlying causes of weak technical leadership development using behavioral economics and HRM perspectives. A qualitative descriptive method was used, including in-depth interviews with technical employees, HR staff, and senior leaders, along with internal document analysis. Findings indicate that the low interest in leadership training stems from a perceived imbalance between costs and benefits, lack of career incentives, and weak HR strategy in technical development. Key recommendations include strengthening intrinsic and extrinsic incentives, data-driven talent management integration, and strategic HR reorientation for technical functions..

Keywords: HRM, behavioral economics, leadership pipeline, technical division, insurance industry

1. Pendahuluan

Perusahaan YZ merupakan salah satu perusahaan asuransi umum nasional yang telah berdiri selama lebih dari 60 tahun dan telah go public selama lebih 30 tahun. Dengan pengalaman panjang dan cakupan operasional yang luas, perusahaan ini memiliki tantangan tersendiri dalam menjaga kesinambungan kepemimpinan, terutama di bidang-bidang strategis dan teknis. Di tengah semakin kompleksnya tuntutan industri asuransi – baik dari sisi teknologi, regulasi,

maupun persaingan pasar – keberadaan kader pimpinan yang memiliki kompetensi teknis sekaligus kemampuan manajerial menjadi semakin krusial.

Namun, dalam kenyataan di lapangan, perusahaan mengalami kesenjangan yang signifikan antara kondisi ideal dan realitas yang ada. Secara ideal, bidang teknik di perusahaan seharusnya memiliki kaderisasi pimpinan yang kuat, mengingat peran strategis divisi teknik dalam pengelolaan risiko, underwriting, dan klaim. Namun, pada kenyataannya, minat karyawan teknik untuk mengikuti jalur manajemen sangat rendah. Hal ini terbukti dari minimnya partisipasi karyawan teknik dalam program Management Trainee (MT) maupun dalam ujian profesional seperti AAMAI (Asosiasi Ahli Manajemen Asuransi Indonesia).

Program Management Trainee di perusahaan ini sebenarnya sudah pernah diluncurkan pertama kali pada tahun 1997. Namun, setelah berjalan beberapa tahun, program tersebut tidak berlanjut secara konsisten dan akhirnya dihentikan. Upaya membangkitkan kembali program ini dilakukan pada tahun 2018, sebagai bagian dari inisiatif strategis untuk menyegarkan kembali jalur pengembangan kepemimpinan. Sayangnya, hasil evaluasi menunjukkan bahwa partisipasi dari divisi teknik masih sangat terbatas .

Beberapa kemungkinan penyebab telah diidentifikasi secara internal, mulai dari persepsi bahwa karier teknik tidak memerlukan pengembangan kepemimpinan, hingga minimnya insentif konkret bagi mereka yang ingin beralih ke jalur manajerial. Dari sisi organisasi, belum terlihat adanya strategi HR yang secara spesifik memfokuskan pengembangan SDM teknik ke arah kepemimpinan.

Fenomena ini menjadi semakin kompleks jika dilihat dari sudut pandang ekonomi perilaku. Karyawan teknik cenderung menilai program kaderisasi sebagai beban tambahan yang tidak menjanjikan hasil jangka pendek. Dalam konteks ini, terjadi bias dalam pengambilan keputusan ekonomi pribadi yang menghambat partisipasi dalam program MT maupun sertifikasi keahlian profesional.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan secara mendalam fenomena rendahnya kaderisasi pimpinan dari kalangan karyawan teknik di perusahaan asuransi YZ yang telah berdiri selama lebih dari 60 tahun.

Tujuan ini dilandaskan pada pentingnya membangun sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga siap mengemban peran kepemimpinan strategis di masa depan.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab rendahnya partisipasi karyawan teknik dalam program kaderisasi pimpinan, termasuk program Management Trainee (MT) dan sertifikasi profesional seperti AAMAI.
2. Menganalisis peran budaya organisasi, struktur karier, dan kebijakan HRD dalam menciptakan atau menghambat jalur kaderisasi yang inklusif bagi karyawan teknik.
3. Menggunakan perspektif ekonomi perilaku (seperti present bias, loss aversion, dan bounded rationality) untuk memahami mengapa karyawan teknik enggan mengikuti program kaderisasi yang telah disediakan.
4. Mengevaluasi efektivitas program MT yang telah dijalankan perusahaan, khususnya dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dari divisi teknik.
5. Merumuskan strategi dan rekomendasi pengembangan SDM yang berkelanjutan dan adaptif, dengan fokus pada penguatan jalur karier teknis menuju kepemimpinan fungsional di perusahaan asuransi.

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, diharapkan perusahaan dapat menyusun kebijakan dan strategi kaderisasi yang lebih adil, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan dinamis industri asuransi umum.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dukungan analisis pustaka dan data internal perusahaan, bertujuan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor penyebab rendahnya kaderisasi pimpinan dari

karyawan teknik di perusahaan asuransi YZ. Metode ini dipilih karena sesuai untuk memahami konteks organisasi dan perilaku individu dalam pengambilan keputusan yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui data kuantitatif saja.

Penelitian ini merupakan penelitian terapan deskriptif-kualitatif, dengan menggabungkan studi literatur, dokumentasi, dan observasi non-partisipatif. Fokus utama diarahkan pada analisis terhadap fenomena internal organisasi (low participation dalam MT program), serta hubungan antara struktur organisasi, persepsi SDM, dan variabel ekonomi perilaku.

3. Hasil dan Pembahasan

Menguraikan temuan-temuan utama dari hasil penelitian, dengan mengaitkannya pada teori dan referensi yang relevan, baik dari perspektif manajemen sumber daya manusia (HRM) maupun perilaku ekonomi dalam pengambilan keputusan. Pembahasan ini dibagi ke dalam beberapa subbagian tematik agar dapat menggambarkan kondisi nyata secara komprehensif dan menyusun landasan untuk kesimpulan dan rekomendasi.

Realitas Minimnya Kaderisasi di Divisi Teknik

Divisi teknik di perusahaan asuransi YZ merupakan bagian krusial dalam proses bisnis, mulai dari penilaian risiko, underwriting teknis, hingga klaim. Namun, sejak awal implementasi program Management Trainee (MT) pada tahun 1997 dan reaktivasi di tahun 2018, data menunjukkan bahwa partisipasi dari karyawan teknik tidak pernah melebihi 15% dari total peserta MT.

Pola promosi internal juga menunjukkan dominasi latar belakang non-teknis, terutama dari divisi pemasaran dan keuangan, yang lebih sering menempati posisi manajerial strategis. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam sistem pengembangan kepemimpinan lintas fungsi, yang seharusnya mengakomodasi keragaman kompetensi.

Ketidaksesuaian Jalur Karier: Karier Teknis vs. Manajerial

Dalam sistem organisasi saat ini, jalur karier yang tersedia cenderung berfokus pada aspek manajerial-administratif. Akibatnya, karyawan teknik yang unggul

dalam kompetensi teknis tidak melihat adanya value proposition yang menarik dari jalur kepemimpinan.

Banyak dari mereka yang lebih memilih mendalami spesialisasi teknis daripada mengikuti program MT atau sertifikasi manajerial. Ketiadaan jalur karier ganda (dual career path) menjadi hambatan struktural utama yang membuat kaderisasi tidak inklusif secara fungsional.

Perspektif Ekonomi Perilaku: Mengapa Insentif Tidak Mendorong Partisipasi

Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi perilaku, keputusan karyawan teknik untuk tidak terlibat dalam program kaderisasi dapat dijelaskan melalui beberapa teori:

- **Present Bias:** Karyawan teknik lebih menghargai kenyamanan dan stabilitas jangka pendek daripada potensi manfaat jangka panjang dari program kaderisasi yang membutuhkan waktu, usaha, dan adaptasi sosial.
- **Loss Aversion:** Potensi kehilangan waktu kerja, tunjangan spesialis, atau rasa percaya diri di luar kompetensi teknis menjadi penghalang kuat untuk keluar dari zona nyaman.
- **Bounded Rationality:** Banyak dari mereka yang tidak memiliki informasi lengkap atau tidak mampu menilai secara optimal jalur karier manajerial karena keterbatasan akses informasi atau framing yang tidak meyakinkan dari manajemen.

Hambatan Organisasi dan Budaya Perusahaan

Budaya organisasi di perusahaan YZ secara historis memberikan penekanan lebih besar pada performa komersial (produksi premi, pemasaran, dan profitabilitas), sementara fungsi teknik masih dipandang sebagai unit pendukung, bukan penggerak strategis.

Kondisi ini berdampak pada:

- Kurangnya representasi teknisi dalam pengambilan keputusan strategis.
- Minimnya role model pemimpin dari latar belakang teknik.
- Tidak adanya kebijakan afirmatif untuk mendorong keseimbangan kaderisasi antarfungsi.

Evaluasi Program Management Trainee

Analisis terhadap modul, struktur, dan hasil evaluasi program MT menunjukkan bahwa:

- Kurikulum MT kurang relevan dengan kebutuhan teknis (contoh: tidak ada pelatihan risiko teknik lanjutan, engineering insurance, loss modeling, atau proyek sistem).
- Program terlalu seragam dan tidak mempertimbangkan kekhususan fungsi.
- Hal ini menyebabkan MT tidak menarik atau bahkan tidak relevan bagi calon pimpinan dari divisi teknik.

Studi Banding dan Best Practice

Penelitian ini juga menelaah strategi dari perusahaan asuransi regional dan internasional, yang telah mengatasi masalah serupa melalui:

- Penerapan jalur karier fungsional (functional leadership): Di mana teknisi senior dapat menjadi “Technical VP” tanpa harus berpindah ke fungsi manajerial umum.
- In-house training untuk calon pemimpin teknik: Dengan fokus pada teknologi, risiko, serta kemampuan komunikasi lintas unit.
- Insentif berbasis kompetensi dan keberlanjutan: Bukan hanya insentif berbasis output finansial.

Ringkasan Temuan

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa problem kaderisasi teknik bersifat multi-dimensional, mencakup aspek:

- Struktural: Ketiadaan jalur karier fungsional teknis.
- Budaya organisasi: Kurangnya penghargaan terhadap kontribusi teknis dalam konteks kepemimpinan.

- Psikologis: Adanya bias perilaku yang menghambat keberanian mengambil peluang karier.
- Sistemik: Program MT yang tidak adaptif terhadap diferensiasi fungsi.
- Temuan ini memberikan dasar kuat untuk merumuskan rekomendasi yang dapat mengatasi masalah dari akar sistemnya.

Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa penyebab utama yang mendasari rendahnya partisipasi karyawan teknik dalam program kaderisasi pimpinan di perusahaan asuransi YZ. Faktor budaya organisasi menjadi salah satu hambatan terbesar. Secara historis, perusahaan ini lebih mengutamakan jalur karier manajerial di bidang non-teknis, yang tercermin dalam norma sosial yang terbentuk bahwa pemimpin perusahaan lebih cenderung berasal dari divisi pemasaran, keuangan, atau operasional. Hal ini menyebabkan karyawan teknik merasa tidak diakomodasi dalam pengembangan karier kepemimpinan.

Selain itu, kurangnya sistem kaderisasi yang terstruktur dan tidak adanya jalur karier ganda untuk teknisi, yaitu jalur teknis dan manajerial, menjadi faktor utama lainnya. HR tidak memiliki kebijakan yang jelas untuk memetakan potensi talenta teknis menuju posisi strategis perusahaan.

Aspek ekonomi perilaku juga memainkan peran penting dalam menghambat partisipasi. Present bias, di mana karyawan lebih memprioritaskan kenyamanan jangka pendek daripada manfaat jangka panjang, membuat mereka lebih cenderung menghindari program MT yang dianggap mengganggu rutinitas mereka. Loss aversion turut memperparah hal ini, karena banyak karyawan yang merasa akan kehilangan keterampilan teknis yang telah dikuasai jika mereka beralih ke jalur manajerial.

Dampak terhadap Perusahaan dan Divisi Teknik

- Keterbatasan kaderisasi di divisi teknik berdampak signifikan terhadap perusahaan dalam jangka panjang. Kekurangan pemimpin teknis yang kompeten dapat menghambat inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat terkait pengelolaan risiko, underwriting, dan klaim, yang merupakan fungsi inti dalam industri asuransi. Selain itu, minimnya pengembangan pemimpin di divisi teknik juga berisiko menurunkan

motivasional internal dan memperburuk keterikatan karyawan, terutama di kalangan mereka yang memiliki aspirasi untuk mengembangkan karier di bidang teknis.

- Tanpa jalur karier manajerial untuk teknisi, perusahaan juga menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan potensi penuh SDM teknis yang ada. Perusahaan kehilangan peluang untuk memanfaatkan potensi terbaik dari karyawan teknis yang mungkin memiliki kemampuan kepemimpinan tetapi tidak melihat jalur yang jelas untuk mencapainya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut adalah rekomendasi strategis dan teknis yang dapat diterapkan oleh perusahaan YZ untuk meningkatkan kaderisasi pimpinan di bidang teknik:

A. Rekomendasi Strategis – Kebijakan Organisasi

1. Membentuk Dual Career Path (Jalur Ganda Karier):
 - Menyediakan dua jalur karier yang seimbang: (1) jalur kepemimpinan manajerial dan (2) jalur spesialis teknis senior.
 - Menyusun struktur jenjang karier teknis dengan posisi setara manajer (misalnya: Senior Technical Advisor, Chief Underwriting Analyst, Head Technical Risk).
2. Mewajibkan HR Menyusun Talent Mapping dan Succession Planning Khusus Teknik:
 - HR harus membuat peta talenta (talent pool) berdasarkan kompetensi teknis dan potensi kepemimpinan.
 - Menetapkan daftar nama-nama SDM teknik yang diproyeksikan untuk posisi strategis 3–5 tahun ke depan.
3. Integrasi Program Management Trainee Berbasis Divisi:
 - Membagi program MT menjadi beberapa jalur khusus: MT Teknik, MT Operasional, MT Keuangan, dan MT Marketing.

- Jalur MT Teknik harus berisi materi yang relevan seperti:
- Project leadership for engineers
- Asuransi berbasis teknologi (Insurtech)
- Analisis risiko dan pengambilan keputusan teknis

B. Rekomendasi Operasional – Tindakan Nyata di Lapangan

1. Meningkatkan Insentif Ekstrinsik bagi Peserta MT dari Divisi Teknik:
 - Memberikan insentif finansial atau bonus bagi peserta MT yang lulus dengan baik.
 - Menyediakan beasiswa penuh untuk sertifikasi AAMAI untuk melanjutkan Tingkat Pendidikan Formal, khususnya bagi teknisi yang menunjukkan komitmen karier jangka panjang.
2. Menetapkan “Fast Track Promotion” untuk Karyawan Teknik Berprestasi:
 - Menetapkan sistem akselerasi karier (promosi lebih cepat 1–2 tahun) bagi teknisi yang berhasil menyelesaikan program MT atau memperoleh gelar/sertifikasi tambahan.
3. Mengaktifkan Program Mentoring dan Coaching Formal:
 - Menunjuk teknisi senior atau pimpinan divisi teknik sebagai mentor wajib bagi peserta MT teknik.
 - Sesi mentoring dilakukan rutin setiap bulan dengan laporan kemajuan.
4. Evaluasi dan Revisi Kurikulum MT Secara Berkala:
 - Melibatkan pimpinan divisi teknik dan alumni MT dalam penyusunan ulang kurikulum agar tetap sesuai kebutuhan lapangan.
 - Menyediakan sesi on-the-job training (OJT) di proyek-proyek strategis sebagai bagian dari pelatihan.

C. Rekomendasi Kultural – Perubahan Mindset dan Lingkungan Kerja

1. Membangun Budaya Organisasi yang Menghargai Kepemimpinan Teknik:

- Mempublikasikan profil pimpinan teknik yang sukses melalui buletin internal, podcast perusahaan, atau town hall meeting.
 - Mengadakan "Leadership Day for Engineers" setiap tahun untuk mengangkat peran strategis teknisi dalam manajemen.
2. Melakukan Kampanye Internal Edukasi Karier dan Kaderisasi:
- HR dan divisi teknik perlu menyosialisasikan jalur karier baru secara terbuka dan berulang kepada karyawan teknik junior dan menengah.
 - Memberikan sesi career coaching personal minimal dua kali setahun.
3. Mengubah Persepsi melalui Simbolisasi dan Bahasa Organisasi:
- Mengganti istilah seperti “teknisi” menjadi “technical talent” atau “technical leader-in-pipeline” untuk menumbuhkan identitas profesional.
 - Mendorong setiap unit kerja teknik untuk memiliki “peta karier visual” yang dapat dilihat seluruh karyawan.

Implementasi dari rekomendasi ini sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan rencana kerja 1–3 tahun, dimulai dari reformulasi strategi HR hingga tahap perubahan budaya organisasi. Sinergi antara manajemen puncak, HR, dan divisi teknik menjadi kunci utama keberhasilan program kaderisasi ini dalam jangka panjang.

Referensi

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual (3rd ed.). Mind Garden, Inc. [Klasik – untuk dasar teori kepemimpinan transformasional].
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Budianto, D. (2020). Analisis pengembangan karier pegawai teknis melalui jalur kepemimpinan fungsional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 45–56.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>



- Gibbons, R., & Waldman, M. (2006). Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms. *Journal of Labor Economics*, 24(1), 59–107. <https://doi.org/10.1086/497818>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. [Pustaka klasik – dasar teori ekonomi perilaku dan bias kognitif].
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195187526.001.0001>
- Permana, R., & Fitriani, E. (2023). Tantangan implementasi program management trainee dalam pengembangan SDM teknis. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 122–135. <https://doi.org/10.26740/jomi.v5n2>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Wibowo, A. S., & Yuliana, M. (2022). Efektivitas talent mapping dalam perencanaan suksesi kepemimpinan teknis. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Ekonomi Terapan*, 11(1), 78–92.