

Tata Kelola Human Capital Strategis pada Perusahaan Pialang Asuransi Indonesia: Integrasi Kapabilitas Digital, Kepatuhan Regulasi, dan Keberlanjutan Tenaga Kerja

Angky Budi Sasongko^{1,*}, Sitti Rakhman¹

¹ Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta, Indonesia

*e-mail: angkybs@gmail.com

Abstrak: Perusahaan pialang asuransi di Indonesia kini berada di persimpangan jalan, berhadapan dengan transformasi digital yang pesat dan regulasi yang semakin ketat. Selama ini, riset lebih banyak berfokus pada pengembangan SDM di level operasional. Namun, masih sedikit yang membahas bagaimana menyatukan pengembangan kemampuan digital, kepatuhan terhadap aturan, dan strategi mempertahankan karyawan dalam sebuah kerangka pengelolaan sumber daya manusia yang strategis. Melalui pendekatan konseptual, kami menganalisis berbagai regulasi dan tren industri terkini (2022–2025), serta membandingkannya dengan praktik terbaik pialang asuransi global. Tujuannya adalah untuk memosisikan sumber daya manusia bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan sebagai aset utama dalam tata kelola perusahaan. Kami menemukan bahwa keberhasilan mengelola sumber daya manusia di industri ini bergantung pada tiga pilar utama yang saling menopang: pengembangan kapabilitas digital, tata kelola SDM yang patuh pada regulasi, dan pengelolaan tenaga kerja yang berkelanjutan. Berangkat dari temuan ini, kami mengusulkan sebuah model yang dapat membantu perusahaan menyelaraskan strategi SDM mereka dengan tuntutan era digital dan aturan yang berlaku. Penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur manajemen dengan menawarkan kerangka kerja yang spesifik untuk industri pialang asuransi, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi para manajer, regulator, dan asosiasi profesi untuk membangun daya saing industri dalam jangka panjang.

Kata kunci: tata kelola SDM; pialang asuransi; kapabilitas digital; kepatuhan regulasi; keberlanjutan tenaga kerja

Abstract: Indonesian insurance brokerage firms are at a crossroads, facing rapid digital change and stricter regulations. While much has been written about HR at the operational level, there's a lack of research on how to strategically manage people by combining digital skills, regulatory demands, and long-term workforce stability. This study takes a conceptual approach, analyzing industry regulations and trends from 2022 to 2025. We also benchmarked local practices against global leaders to build our framework, which treats human capital as a core strategic asset, not just an administrative function. We found that successfully managing people in this industry comes down to three connected pillars: building digital capabilities, ensuring HR practices meet regulatory standards, and creating a sustainable workforce. Based on these findings, we propose a new model to help firms align their people strategy with the demands of digital transformation and regulation. This research provides a much-needed, industry-specific framework for human capital. It also offers practical insights for managers, regulators, and professional associations looking to build a more competitive and resilient industry.

Keywords: human capital governance; insurance brokerage; digital capability; HR compliance; workforce sustainability

1. Pendahuluan

Dalam satu dekade terakhir, peta persaingan di industri jasa keuangan global telah berubah. Dulu, keunggulan ditentukan oleh produk. Kini, kuncinya ada pada kemampuan internal perusahaan, terutama kualitas sumber daya manusianya (SDM). Bagi industri

pialang asuransi, tren ini terasa semakin kuat. Peran pialang tak lagi sekadar menjadi perantara, tetapi sudah berkembang menjadi konsultan risiko, penasihat tata kelola asuransi, hingga pendamping strategis bagi klien korporat.

Di Indonesia sendiri, tantangannya lebih kompleks. Industri pialang asuransi harus berhadapan dengan tiga gelombang sekaligus: derasnya arus digitalisasi, persaingan yang semakin sengit, dan aturan main yang makin ketat dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Digitalisasi mengubah segalanya, mulai dari cara menganalisis risiko, mengurus polis dan klaim, hingga berkomunikasi dengan klien. Di saat yang sama, OJK menuntut standar profesionalisme yang lebih tinggi melalui berbagai aturan sertifikasi dan pelatihan.

Kondisi ini menempatkan SDM di jantung strategi perusahaan. Namun, kenyataannya di lapangan, banyak perusahaan pialang asuransi—terutama skala menengah masih kewalahan. Mereka berjuang dengan berbagai masalah, mulai dari SDM yang gagap teknologi, minimnya tenaga bersertifikat, jenjang karier yang tidak jelas, hingga strategi bisnis yang tidak sinkron dengan kebijakan SDM dan tuntutan regulator.

Aturan OJK yang mewajibkan perusahaan terus berinvestasi pada pelatihan SDM menjadi sinyal jelas: pengelolaan manusia tak bisa lagi dianggap urusan administrasi belaka. SDM adalah aset strategis yang harus dikelola dengan baik, layaknya bagian dari tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Di sinilah konsep *human capital governance* atau tata kelola SDM menjadi sangat penting sebagai jembatan antara strategi SDM, kepatuhan, dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Sayangnya, kajian-kajian yang ada tentang industri pialang asuransi di Indonesia sering kali hanya melihat pengembangan SDM dari sisi operasional, seperti mengukur efektivitas pelatihan atau sekadar memastikan syarat sertifikasi terpenuhi. Pendekatan ini belum menangkap esensi tata kelola SDM sebagai motor penggerak transformasi dan keberlanjutan bisnis. Akibatnya, kita masih kekurangan pemahaman tentang bagaimana seharusnya perusahaan pialang merancang sebuah sistem pengelolaan SDM yang benar-benar sejalan dengan tantangan zaman.

Meskipun banyak literatur membahas pentingnya kompetensi dan pelatihan di industri keuangan, belum ada yang secara khusus mengupas tata kelola SDM di perusahaan pialang asuransi sebagai sebuah sistem yang utuh, yang menghubungkan kemampuan digital, kepatuhan, dan strategi bisnis.

Di sinilah letak celah yang coba diisi oleh penelitian ini. Belum ada sebuah kerangka kerja yang jelas tentang bagaimana *human capital governance* bisa diterapkan di perusahaan pialang asuransi Indonesia untuk menjawab tantangan digital, tekanan regulasi, dan kebutuhan untuk mempertahankan talenta terbaik. Karena itu, kita perlu sebuah model yang tidak hanya memotret kondisi saat ini, tetapi juga menawarkan solusi untuk masa depan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

- Menganalisis peran strategis tata kelola SDM (*human capital governance*) di perusahaan pialang asuransi Indonesia.
- Mengkaji bagaimana kemampuan digital, kepatuhan terhadap regulasi, dan keberlanjutan tenaga kerja menjadi pilar utama dalam pengelolaan SDM.
- Mengembangkan sebuah kerangka kerja tata kelola SDM yang relevan untuk industri pialang asuransi Indonesia saat ini.

Harapannya, penelitian ini dapat memberikan dua sumbangsih utama. Secara teoretis, penelitian ini bisa memperkaya kajian manajemen dengan menawarkan perspektif baru tentang tata kelola SDM di industri pialang asuransi. Secara praktis, kerangka yang dihasilkan bisa menjadi panduan bagi manajemen perusahaan, regulator, dan asosiasi profesi dalam merancang kebijakan SDM yang lebih strategis dan berkelanjutan.

Teori *human capital* memandang manusia sebagai aset yang bisa meningkatkan produktivitas dan inovasi. Becker, salah satu penggagasnya, percaya bahwa investasi pada pendidikan dan pelatihan adalah modal jangka panjang bagi perusahaan. Di industri jasa seperti pialang asuransi, di mana kualitas layanan sangat bergantung pada keahlian manusianya, teori ini menjadi sangat relevan. Keunggulan sebuah perusahaan pialang tidak lagi hanya soal teknologi, tetapi sejauh mana mereka mampu mengembangkan talenta yang dimilikinya.

Manajemen SDM Strategis (SHRM) membawa ide ini selangkah lebih maju, dengan menyelaraskan kebijakan SDM dengan tujuan bisnis perusahaan. Artinya, pengelolaan SDM tidak lagi bersifat reaktif, melainkan proaktif merancang masa depan. Dalam industri pialang yang perubahannya sangat cepat, pendekatan ini sangat penting untuk memastikan SDM yang dimiliki selalu siap menghadapi tantangan baru, baik dari sisi teknologi, tuntutan klien, maupun regulasi.

Namun, SHRM saja tidak cukup. Dalam industri yang diawasi ketat seperti pialang asuransi, perlu ada lapisan tata kelola (*governance*) untuk memastikan pengelolaan SDM tidak hanya efisien, tetapi juga etis, patuh aturan, dan berkelanjutan.

Konsep *human capital governance* lahir untuk menjawab kebutuhan ini. Konsep ini menekankan pentingnya kebijakan, struktur, dan pengawasan untuk memastikan pengembangan SDM sejalan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Di industri pialang, di mana kepercayaan adalah segalanya, tata kelola ini menjadi krusial. Aturan OJK yang semakin ketat menegaskan bahwa kepatuhan bukan lagi pilihan, melainkan keharusan yang menyatu dengan strategi SDM.

Di sisi lain, transformasi digital menuntut adanya kemampuan baru. Ini bukan hanya soal bisa menggunakan aplikasi, tetapi juga tentang pola pikir digital dan kemauan untuk terus belajar. Perusahaan yang SDM-nya tidak siap secara digital akan tertinggal. Pada saat yang sama, isu keberlanjutan tenaga kerja juga menjadi sorotan. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan talenta terbaiknya dan memastikan adanya regenerasi? Ini adalah kunci untuk menjaga kepercayaan klien dan kelangsungan bisnis.

Dengan memadukan berbagai teori tersebut, penelitian ini membangun sebuah kerangka kerja tata kelola SDM untuk perusahaan pialang asuransi di Indonesia. Kerangka ini berdiri di atas tiga pilar utama yang saling terkait: kapabilitas digital, kepatuhan regulasi, dan keberlanjutan tenaga kerja. Kapabilitas digital menjadi motor inovasi, kepatuhan regulasi menjadi fondasi kepercayaan, dan keberlanjutan tenaga kerja menjadi jaminan masa depan.

Penelitian ini secara khusus berfokus pada pengembangan kerangka konseptual tata kelola human capital di perusahaan pialang asuransi, sehingga tidak diarahkan untuk menganalisis implementasi kebijakan atau dinamika sektoral secara empiris.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan rancangan konseptual-analitis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utamanya bukanlah menguji hipotesis dengan angka, melainkan membangun sebuah kerangka pemikiran tentang tata kelola SDM yang cocok untuk industri pialang asuransi di Indonesia. Dengan cara ini, kami bisa merangkai berbagai teori dari manajemen SDM, tata kelola perusahaan, dan regulasi keuangan menjadi sebuah model yang utuh.

Fokus penelitian ini adalah perusahaan pialang asuransi di Indonesia, khususnya terkait cara mereka mengelola SDM di tengah arus digitalisasi dan tuntutan regulasi. Kami tidak membedakan secara kaku antara pialang asuransi dan reasuransi, karena kerangka regulasi SDM yang menaungi keduanya relatif sama. Periode waktu yang menjadi acuan adalah 2022–2025, masa di mana digitalisasi dan penguatan regulasi SDM terjadi begitu cepat.

Data yang kami gunakan adalah data sekunder, yang dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti:

- Jurnal ilmiah nasional dan internasional di bidang manajemen, khususnya yang membahas SDM, tata kelola, dan transformasi digital di industri asuransi.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dokumen kebijakan dari asosiasi industri, dan publikasi resmi lainnya terkait tata kelola SDM.
- Laporan dari lembaga riset internasional, konsultan manajemen, dan asosiasi profesi mengenai tren SDM di industri jasa keuangan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyeleksi sumber-sumber yang relevan, kredibel, dan terbaru. Setiap sumber dianalisis untuk menemukan konsep kunci dan implikasinya bagi industri pialang asuransi.

Proses analisis data kami lakukan dalam tiga tahap utama:

- **Klasifikasi Konsep:** Mengelompokkan ide-ide utama dari literatur, seperti teori *human capital*, SHRM, tata kelola, kapabilitas digital, dan keberlanjutan tenaga kerja.
- **Analisis Keterkaitan:** Mencari hubungan antar konsep untuk memahami bagaimana ketiga pilar—kapabilitas digital, kepatuhan, dan keberlanjutan—saling memengaruhi dalam pengelolaan SDM.
- **Sintesis Kerangka Konseptual:** Merangkai hasil analisis menjadi sebuah model tata kelola SDM yang menyeluruh dan relevan untuk konteks Indonesia.

Untuk menjaga kualitas penelitian, kami melakukan beberapa hal. Pertama, triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari jurnal, regulasi, dan laporan industri untuk memastikan datanya akurat. Kedua, memastikan kerangka yang kami

bangun punya landasan teori yang kuat. Ketiga, menyesuaikan hasil analisis dengan kondisi nyata industri pialang asuransi di Indonesia.

Tentu, penelitian ini punya keterbatasan. Karena hanya menggunakan data sekunder, kami tidak melakukan wawancara atau survei langsung ke lapangan. Namun, kami berupaya meminimalkan keterbatasan ini dengan menggunakan sumber-sumber yang paling mutakhir dan relevan. Penelitian selanjutnya bisa menguji kerangka konseptual ini secara empiris di lapangan.

3. Hasil dan Pembahasan

Di lapangan, banyak perusahaan pialang asuransi di Indonesia sudah mulai bergerak. Pelatihan digital dan sistem untuk memastikan kepatuhan SDM mulai diadopsi. Namun, pelaksanaannya masih tambal sulam, belum terintegrasi menjadi satu strategi yang utuh. Bagian ini akan membahas hasil analisis kami mengenai tata kelola SDM di industri ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di sebagian besar perusahaan pialang asuransi Indonesia masih terjebak pada pola lama: bersifat administratif dan sekadar memenuhi syarat minimal dari regulator. Divisi SDM sering kali tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga perannya hanya sebatas urusan operasional jangka pendek. Pola pikir seperti ini berbahaya karena membuat perusahaan sulit beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

Pendekatan *human capital governance* menawarkan solusi yang lebih strategis. SDM tidak lagi dilihat sebagai "biaya," melainkan aset yang harus dikelola dengan baik sebagai bagian dari tata kelola perusahaan. Kebijakan SDM, struktur organisasi, dan sistem pengawasan dirancang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan tuntutan regulator. Perusahaan yang berhasil melakukan ini terbukti lebih lincah dalam merespons perubahan.

Kapabilitas Digital sebagai Pilar Utama. Kapabilitas digital kini menjadi pilar tak terpisahkan dari tata kelola SDM. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara perusahaan berbisnis, tetapi juga menuntut kompetensi baru dari para karyawannya. Seorang pialang kini harus melek data, terampil menggunakan berbagai sistem informasi, dan mampu melayani klien secara digital.

Membangun kapabilitas digital ini tidak cukup hanya dengan sekali pelatihan. Perlu ada pendekatan sistematis: mulai dari merencanakan kompetensi apa yang dibutuhkan, mengintegrasikan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, hingga menciptakan budaya yang mendorong semua orang untuk terus belajar. Dalam kerangka tata kelola SDM, agenda ini harus menjadi prioritas yang dipantau langsung oleh jajaran manajemen puncak.

Kepatuhan Regulasi sebagai Fondasi Kepercayaan. Di industri pialang asuransi, aturan main sangatlah penting. Kebijakan OJK yang semakin ketat terkait sertifikasi dan pelatihan menunjukkan bahwa pengelolaan SDM sudah menjadi bagian dari pengawasan industri. Sayangnya, banyak perusahaan masih memandang kepatuhan hanya sebagai beban administrasi. Akibatnya, mereka sibuk memenuhi syarat di atas kertas tanpa mendapatkan manfaat strategis.

Padahal, jika diintegrasikan dengan baik, kepatuhan regulasi bisa menjadi alat untuk meningkatkan kualitas SDM dan kredibilitas perusahaan. Ketika kebijakan SDM internal sejalan dengan tuntutan regulator, perusahaan tidak hanya aman dari sanksi, tetapi juga mendapatkan kepercayaan lebih dari klien, mitra, dan otoritas.

Keberlanjutan Tenaga Kerja sebagai Jaminan Masa Depan. Aspek ini sering kali terabaikan. Fokus yang terlalu besar pada target jangka pendek sering kali membuat perusahaan lupa merawat aset terpentingnya. Akibatnya, tingkat keluar-masuk karyawan tinggi, proses regenerasi terhambat, dan banyak pengetahuan penting ikut hilang bersama karyawan yang pergi. Di industri yang sangat bergantung pada keahlian dan relasi, ini bisa berakibat fatal.

Tata kelola SDM yang baik menempatkan keberlanjutan tenaga kerja sebagai strategi jangka panjang. Ini mencakup perencanaan suksesi yang matang, jenjang karier yang jelas, serta lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan betah. Perusahaan yang mampu menjaga keberlangsungan timnya terbukti lebih tangguh menghadapi gejolak pasar dan perubahan regulasi.

Tiga Pilar yang Saling Memperkuat

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa ketiga pilar—kapabilitas digital, kepatuhan regulasi, dan keberlanjutan tenaga kerja—tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Mereka saling terkait dan saling memperkuat. Kelemahan di satu pilar akan mengganggu keseluruhan sistem.



Kombinasi ketiganya membentuk sebuah sistem tata kelola SDM yang adaptif. Kapabilitas digital mendorong inovasi, kepatuhan regulasi membangun kepercayaan, dan keberlanjutan tenaga kerja menjaga stabilitas. Bagi perusahaan pialang asuransi di Indonesia, kerangka inilah yang dapat menjadi fondasi untuk membangun kebijakan SDM yang lebih strategis.

Tabel 1. Kerangka Konseptual Human Capital Governance pada Perusahaan Pialang Asuransi

Pilar Tata Kelola	Fokus Pengelolaan	Peran Strategis	Implikasi Manajerial
Kapabilitas Digital	Literasi digital, pemanfaatan sistem, <i>digital mindset</i>	Mendorong efisiensi dan inovasi layanan pialang	Investasi pelatihan digital dan integrasi teknologi dalam proses kerja
Kepatuhan Regulasi	Sertifikasi SDM, pelatihan wajib, audit kepatuhan	Memperkuat legitimasi dan kepercayaan pemangku kepentingan	Penyelarasan kebijakan SDM dengan ketentuan regulator
Keberlanjutan Tenaga Kerja	Pengembangan karier, retensi talenta, suksesi	Menjaga kesinambungan kompetensi jangka panjang	Perencanaan SDM strategis dan pengembangan kepemimpinan

Sumber: Hasil sintesis penelitian (2026)

4. Kesimpulan

Kesimpulannya jelas: di tengah gempuran transformasi digital dan aturan yang makin ketat, tata kelola sumber daya manusia (*human capital governance*) bukan lagi sekadar pilihan, melainkan fondasi utama bagi perusahaan pialang asuransi di Indonesia untuk bisa bertahan dan bersaing. Pola pengelolaan SDM yang hanya bersifat administratif sudah tidak relevan lagi untuk menjawab tantangan industri keuangan modern.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola SDM yang efektif harus ditopang oleh tiga pilar yang terintegrasi: pengembangan kapabilitas digital, kepatuhan terhadap regulasi, dan strategi keberlanjutan tenaga kerja. Ketiga pilar ini saling menguatkan, menciptakan sebuah sistem yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga membangun kepercayaan dan menjamin ketersediaan talenta di masa depan.

Daya saing perusahaan pialang asuransi tidak bisa lagi dibangun hanya dengan mengandalkan teknologi atau sekadar memenuhi aturan. Daya saing yang berkelanjutan hanya bisa dicapai melalui sebuah arsitektur tata kelola SDM yang cerdas, yang selaras dengan strategi bisnis, tuntutan regulator, dan dinamika industri.

Secara teoretis, penelitian ini menawarkan kerangka kerja human capital governance yang kontekstual untuk industri pialang asuransi. Secara praktis, harapannya temuan ini bisa menjadi masukan bagi para manajer, regulator, dan asosiasi profesi dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih strategis, terukur, dan berorientasi jangka panjang.

Referensi

- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Deloitte. (2024). Global human capital trends 2024. Deloitte Insights.
- EY. (2025). Global insurance outlook 2025. Ernst & Young Global Limited.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- OECD. (2024). Global insurance market trends 2024. OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34 Tahun 2024 tentang investasi pelatihan sumber daya manusia perusahaan asuransi dan pialang asuransi. OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Statistik perasuransian Indonesia 2025. OJK.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.