

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agen asuransi sebagai bagian dari saluran pemasaran asuransi memiliki peran mengedukasi masyarakat terkait pentingnya memiliki polis asuransi. Profesi agen asuransi telah diakui dan memiliki dasar hukum yang tertuang dalam UU NO.40 Tahun 2014, yang menyatakan bahwa agen asuransi merupakan orang yang berperan mewakili perusahaan asuransi dalam kegiatan pemasaran produk asuransi atau asuransi syariah. Dalam menjalankan profesinya, agen asuransi profesional didukung oleh sertifikasi profesi dari AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) dan AASI (Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia) untuk menjual produk asuransi syariah. Profesi agen asuransi merupakan ujung tombak keberhasilan pencapaian perusahaan asuransi dalam meningkatkan jumlah nasabah (Prihartono, 2001). Namun, terdapat permasalahan terkait penurunan jumlah agen asuransi. Berdasarkan data yang dihimpun oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) pada semester pertama tahun 2022, jumlahnya hanya mencapai 507.206 atau terdapat penurunan sebesar 3,5% dari tahun sebelumnya yang mencapai 525.694 (Mayasari, 2022).

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan jumlah agen asuransi di Indonesia. Salah satunya adalah agen asuransi kurang adaptif dalam merespon perkembangan teknologi pemasaran dan hadirnya beberapa aturan baru terkait penjualan produk berbasis unit link (Meilanova, 2022). Selain itu, Togar Pasaribu selaku direktur eksekutif AAJI mengungkapkan faktor lain yang menyebabkan penurunan jumlah agen, yakni banyaknya agen asuransi yang menyerah dan lempar handuk sehingga memilih keluar dari profesi agen asuransi (Respati, 2022). Industri asuransi di Indonesia juga menghadapi tantangan berat terkait besarnya tingkat *turnover* terhadap agen asuransi di Indonesia (Walfajri, 2020). *Turnover* memiliki pengertian sebagai perbandingan antara jumlah anggota yang meninggalkan suatu organisasi dengan mereka yang tetap berada pada suatu organisasi dalam tahun tertentu (Ridlo, 2012). Tingginya tingkat *turnover* dalam profesi agen asuransi juga memiliki korelasi terhadap persepsi negatif masyarakat mengenai profesi agen asuransi. Faktor lainnya adalah kurangnya komitmen dari para agen untuk menjalankan sistem yang

telah diterapkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas sebagai seorang agen asuransi dalam mempersuasi masyarakat untuk memiliki produk asuransi.

Salah satu perusahaan asuransi yang menerapkan sistem keagenan adalah PT Prudential Life Assurance. Sistem keagenan diterapkan oleh PT Prudential Life Assurance menjadikan seorang agen sebagai mitra perusahaan dalam memasarkan produk asuransi dan mendapatkan imbal hasil berupa komisi dari penjualan pribadi serta pengembangan jaringan bisnis unit. Seorang agen asuransi juga disebut sebagai jaringan anggota distributor, yang penghasilannya berasal dari penjualan dan merekrut agen baru (Sparks & Schenk, 2001). Perekrutan agen baru merupakan sebuah aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang agen untuk menjadi mengembangkan jaringan pemasarannya. Seorang agen baru yang baru saja direkrut akan memiliki posisi sebagai *downline* atau biasa disebut *direct unit* dan perekrut akan menjadi *leader*.

Terdapat 2 sistem kontrak keagenan yang diterapkan oleh PT Prudential Life Assurance terhadap agen. Pertama program keagenan tanpa persyaratan, dimana agen direkrut, mendapatkan pelatihan dan *mentoring* dari perekrut yang selanjutnya bertindak sebagai *leader*. Sementara program keagenan kedua adalah *Pruventure*, yakni sebuah program *management trainee* yang berfokus pada pengembangan inovatif dan program intensif yang berlangsung selama 12 bulan. Benefit yang didapatkan dalam program *Pruventure* berupa *allowance* atau gaji tetap yang berada diluar komisi dan bonus oleh seorang agen yang bergabung (Prudential.co.id). Mayoritas agen asuransi yang terdapat di PT Prudential Life Assurance direkrut langsung oleh agen lama yang telah bergabung atau biasa dikenal dengan istilah *agent get agent*.

PT Prudential Life Assurance menerapkan jenjang level keagenan yang terdiri atas 3 tingkatan. Level pertama yaitu menjadi seorang agen yang berlisensi kemudian dapat dipromosikan menjadi seorang *Associate Agency Director (AAD)*. Tingkatan teratas yang dapat diraih adalah level *Agency Director (AD)*. Pada level AAD dan AD, seorang agen asuransi telah memiliki unit bisnis dan menjadi seorang *leader*, dari hasil merekrut orang-orang disekitar maupun nasabah mereka untuk menjadi agen asuransi. Sistem komisi yang didapatkan terbagi ke dalam 3 kategori, kategori pertama adalah komisi penjualan, terdiri komisi penjualan tahunan dan bonus konsistensi. Kemudian, komisi dalam bentuk *overriding* yang berasal dari penjualan agen dibawahnya, didapatkan ketika sudah mencapai

level AAD dan AD. Kemudian komisi *OR Gen Booster* 6 generasi yang didapatkan oleh level AD yang berasal dari komisi penjualan yang didapatkan dari unit AD dibawahnya dan bisa di dapatkan hingga 6 generasi level Agency Director.

Untuk mendukung dan mewadahi para agen agar mampu berkembang serta berprestasi, agen akan tergabung dalam Kantor Pemasaran Mandiri. Kantor Pemasaran mandiri atau yang biasa disebut agensi merupakan sebuah komunitas tempat bernaungnya para agen asuransi serta berfungsi sebagai penghubung informasi antara PT Prudential Life Assurance dan agen. MRT Stars merupakan kantor pemasaran mandiri dari PT Prudential Life Assurance yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. MRT Stars memiliki fungsi sebagai wadah pengembangan, pelatihan, serta bernaungnya para agen asuransi yang berada dalam unit bisnis MRT Stars Surabaya. MRT Stars juga merupakan bagian dari jaringan pemasaran MRT Group sebagai induk utama yang menaungi kantor pemasaran lain dibawah unit bisnis MRT di seluruh Indonesia.

Hubungan yang terdapat pada organisasi kantor pemasaran mandiri adalah sebagai rekan bisnis antara *leader* dan agen. Hal tersebut memiliki perbedaan terhadap organisasi pada perusahaan secara formal yang memiliki hubungan pekerjaan antara atasan dan bawahan. MRT Stars surabaya dipimpin oleh seorang CEO sebagai pemimpin tertinggi. Setiap 1 tahun sekali akan dilakukan pemilihan untuk mengisi posisi CEO (*Chief Executive Officer*) dan Deputy, bersama jajaran *leaders* di dalam tim *comittee* memimpin MRT Stars selama setahun. Selain itu, untuk membantu kelancaran proses administratif berkaitan dengan urusan keagenan dan klaim nasabah, MRT Stars Surabaya memiliki staf administratif. Dalam organisasi MRT Stars Surabaya, posisi CEO dan Deputy berstatus sebagai *voluntary* dan tidak mendapatkan insentif berupa gaji maupun tunjangan dari MRT Stars. Sementara, untuk bagian administrasi berstatus karyawan yang memiliki kontrak kerja dan mendapatkan gaji dari MRT Stars Surabaya.

Komunikasi merupakan aspek penting yang mendukung keberhasilan penerapan sistem keagenan di MRT Stars Surabaya. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan titik sentral yang berperan untuk menumbuhkan suasana dalam internal organisasi yang kondusif dan positif. Komunikasi organisasi juga berfungsi memperkuat koordinasi antar subsistem/kelompok pada organisasi (Aw, 2018). Selain itu, menurut Alvin Toffler, keterampilan komunikasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena tidak berlakunya

kekuasaan dan kontrol struktural dalam menangani banyak pekerjaan yang membutuhkan banyak informasi baru (Toffler, 1970). Dalam konteks bisnis asuransi, komunikasi organisasi di dalam kantor pemasaran mandiri terbagi ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan *direct unit* tempat para agen tergabung. Struktur organisasi sebuah kantor pemasaran mandiri terdiri dari unit-unit kelompok kecil yang dipimpin oleh *leader* direct unit dan terdiri dari beberapa jaringan agen asuransi didalamnya.

Dalam menghasilkan komunikasi organisasi yang efektif, MRT Stars memerlukan sebuah koordinasi yang dapat menyatukan pemikiran dari masing-masing stakeholder internal organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen Komunikasi adalah sarana dalam mengelola komunikasi dalam organisasi melalui penafsiran makna mengenai hubungan antara satu individu dengan yang lain dalam berbagai situasi. Masing-masing individu yang berada di dalam organisasi mengelola komunikasi dan tindakan mereka dalam skala hubungan yang besar, dalam konteks pribadi dan profesional (Michael, 1994). Manajemen komunikasi dibutuhkan sebagai sarana mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, melalui proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Diwan, 1999). Dalam konteks manajemen komunikasi organisasi dalam struktur internal MRT Stars, kepemimpinan merupakan komponen manajemen komunikasi yang paling krusial.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dipandang sub-sistem manajemen dan memiliki peran krusial bagi pencapaian tujuan organisasi (Mintzberg & Westley, 1992). *Leader* memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja dan komitmen agen untuk berproduksi, sehingga memberikan kontribusi pada jumlah penjualan polis di MRT Stars Surabaya. Sehingga, kedekatan interpersonal antara *leader* dan agen merupakan faktor pendukung keberhasilan mencapai tujuan organisasi MRT Stars Surabaya. Hal tersebut berdasarkan atas pola hubungan yang terjalin antara agen dan *leader*, adalah hubungan interpersonal / *dyadic*, serta hubungan sosial yang menjadi sebuah fondasi dalam agensi pemasaran jaringan (Sparks & Schenk, 2001). Menurut Miller dan Steinberg komunikasi interpersonal memiliki fungsi untuk mengendalikan lingkungan guna mendapatkan imbalan dalam bentuk fisik, ekonomi, dan sosial (Budyatna, 2011). Dalam konteks hubungan antara *leader* dan agen, adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan mampu meningkatkan

persepsi positif terhadap profesi agen asuransi sehingga mendorong komitmen dalam diri seorang agen untuk menjalankan profesinya.

Tidak adanya kontrak kerja dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh para agen kepada kantor pemasaran mandiri dan *leader* merekrutnya menyebabkan para agen memiliki kebebasan untuk berhenti dan memutuskan untuk keluar dari profesi sebagai agen asuransi. Selain itu, tidak ada sanksi dan hukuman bagi agen yang tidak berproduksi serta pasif menyebabkan para agen tidak memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja. Menurut Martinus selaku CEO MRT Group, “Tidak adanya komitmen serta cara pandang yang tepat dalam diri seorang agen menyebabkan *hipertensi (hilang pergi tanpa permissi)* dan *muntaber (mundur tanpa berita)* dari bisnis asuransi. Selain itu, keberhasilan dalam merekrut agen itu rata-rata menghasilkan angka 1/20, artinya dari 20 orang agen yang direkrut, hanya ada 1 yang akan bertahan dan sukses di bisnis ini.” *Leader* memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan agen-agen dibawahnya untuk meraih prestasi dan meningkatkan jumlah penjualan terhadap polis asuransi jiwa. Seorang *leader* penting untuk memiliki perilaku kepemimpinan yang dapat mengarahkan anggota dibawah arahnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hughes et al., 1993). Menurut Kohler, kemampuan untuk dapat memahami dan selanjutnya menyempurnakan kemampuan komunikasi, merupakan hal yang penting untuk ditingkatkan oleh para pemimpin organisasi dan komunikator (Muhammad, 2004).

Sebagai pemula dalam industri asuransi, seorang agen memerlukan arahan dari *leader* untuk meningkatkan pemahaman terhadap bisnis asuransi, produk dan kemampuan dalam menghadapi keberatan dari calon nasabah. *Leader* berperan dalam mengarahkan para agen berkaitan dengan inisiatif perusahaan dan kontes-kontes keagenan yang diselenggarakan, baik yang bersifat tahunan maupun bulanan. *Leader* juga berperan untuk mempengaruhi agen-agen yang berada dalam bisnis unitnya untuk berprestasi dengan mencapai kontes-kontes yang diselenggarakan oleh MRT Stars dan Prudential Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rhoades bahwa dukungan supervisor / atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan bawahannya, yang dalam konteks MRT Stars adalah dukungan *leader* kepada para agen (Rhoades et al., 2001).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kondisi yang telah dipaparkan di atas, komitmen agen menjadi faktor penting yang mendorong kantor pemasaran mandiri mencapai tujuan organisasi. Tidak adanya kontrak kerja dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh para agen kepada kantor pemasaran mandiri dan *leader* merekrutnya menyebabkan para agen memiliki kebebasan untuk berhenti dan memutuskan untuk keluar dari profesi sebagai agen asuransi. Industri asuransi di Indonesia juga menghadapi tantangan berat terkait besarnya tingkat *turnover* terhadap agen asuransi di Indonesia (Walfajri, 2020). Fakta tersebut didukung oleh data AAJI pada tahun 2022 yang menunjukkan bahwa jumlah agen yang mengalami penurunan sebesar 3,5% pada tahun 2022. Kemampuan manajemen komunikasi menjadi faktor krusial dalam mengelola komunikasi organisasi di stakeholder internal MRT Stars Surabaya, yang terdiri atas berbagai unit bisnis. Selain itu, *leader* juga memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja dan komitmen agen untuk berproduksi, sehingga memberikan kontribusi pada jumlah penjualan polis di MRT Stars Surabaya.

Berdasarkan permasalahan dan latar belakang yang telah dijabarkan, maka pertanyaan yang ingin dijawab dari penelitian ini adalah bagaimana proses manajemen komunikasi di MRT Stars Surabaya dan peran komunikasi interpersonal *leader* terhadap agen dalam mempertahankan komitmen agen asuransi untuk aktif berproduksi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis bagaimana proses manajemen komunikasi dalam mempertahankan komitmen agen asuransi di MRT Stars Surabaya.

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Signifikansi Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang mampu melahirkan pemahaman awal bagi penelitian berikutnya atas permasalahan serupa.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu menunjukkan sudut pandang baru dalam bidang kajian ilmu komunikasi, terutama mengenai Teori kontingensi, *Social Exchange Theory*, *Equity Theory*, dan Model Manajemen Komunikasi Michael Kaye.

1.4.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan pengetahuan bagi kantor pemasaran mandiri asuransi jiwa di seluruh Indonesia dalam mempertahankan komitmen agen asuransi untuk terus aktif dalam berproduksi dan mencapai tujuan dalam bisnis asuransi.

1.4.3 Signifikansi Sosial

- a. Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan bagi masyarakat mengenai pentingnya membuat manajemen komunikasi yang efektif untuk mempertahankan komitmen anggota dalam organisasi
- b. Penelitian ini diharapkan mampu membuka wawasan masyarakat mengenai besarnya peluang karir dalam bidang asuransi jiwa, sehingga mampu mendorong masyarakat untuk berkarir sebagai agen asuransi dan mengurangi jumlah pengangguran di Indonesia.
- c. Melalui penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan perkembangan dan prospek industri asuransi jiwa di Indonesia.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Paradigma Penelitian

Paradigma dalam penelitian merupakan suatu sistem kepercayaan yang komprehensif, cara pandang terhadap dunia, atau kerangka kerja yang memandu dalam penelitian dan praktik pada suatu bidang. Paradigma terdiri dari asumsi dan hukum mengenai teori umum, dan teknik dalam penerapannya yang diadopsi oleh peneliti (Chalmers, 1982).

Paradigma atau perspektif yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma *post-positivist*. Penggunaan paradigma *post-positivist* dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengkaji realitas yang bersifat subyektif dan jamak serta pengetahuan bersifat tidak bebas nilai. Menurut paradigma *post-positivist*, secara ontologi paradigma ini bersifat *critical realism*, bahwa realitas adalah hal yang terjadi sesuai dengan kenyataan dan hukum alam, tetapi mustahil untuk melihat secara akurat oleh peneliti. Secara epistemologis, hubungan antara peneliti terhadap objek yang diteliti tidak dapat dipisahkan, sehingga keterlibatan merupakan hal yang krusial untuk mengungkap suatu kebenaran dalam penelitian (Salim & Carolina, 2001). Paradigma *post-positivist* ini dipilih karena memiliki relevansi terhadap tujuan penelitian untuk mengungkapkan manajemen komunikasi yang

dilakukan oleh MRT Stars Surabaya dalam mempertahankan komitmen agen. Interaksi dan peran peneliti pada objek penelitian adalah peneliti ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan dan melakukan wawancara dengan pihak terkait untuk mendapatkan mengungkap kebenaran yang ada dalam penelitian ini.

1.5.2 State Of The Art

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan bagaimana proses manajemen komunikasi dalam suatu organisasi kantor pemasaran dalam mempertahankan komitmen agen asuransi, berikut adalah penelitiannya:

Penelitian pertama berasal disusun oleh Sarah E. Martin dan Jacob D Rawlins pada tahun 2018 dengan judul penelitian “*Stories They Tell : The Rhetoric of Recruiting Independent Consultants*” bertujuan untuk menyelidiki tema yang mendorong kegiatan perekrutan secara persuasif, atau cerita, yang dirancang untuk menarik pekerja pebisnis baru dalam industri penjualan langsung. Penelitian ini menawarkan perspektif retorik yang diinformasikan melalui analisis tema fantasi pada tema yang terdapat dalam konten perekrutan di situs Web dari 3 perusahaan penjualan langsung yakni Mary Kay, Stella & Dot, dan Scentsy. Teori yang digunakan adalah *Rhetoric Theory* dan metode penelitian kualitatif. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa agen retorik adalah tema inti yang ditampilkan dalam cerita perekrutan yang persuasif untuk perusahaan-perusahaan tersebut. Penelitian ini membahas bagaimana perspektif retorik berguna menilai daya tarik perekrutan dalam konteks pekerjaan sebagai wirausahawan yang berubah-ubah (Martin & Rawlins, 2018).

Penelitian kedua yang berjudul “*The Influence of MLM Companies and Agent Attributes on The Willingness to Undertake Multilevel Marketing as A Career Option among Youth*” yang dilakukan oleh Joyce Koe Hwee Nga dan Soo Wai Mun pada tahun 2011. Bertujuan untuk mencari tahu secara mendalam mengenai pengaruh persepsi terhadap perusahaan MLM dan atribut keagenan terhadap keinginan untuk memilih industri MLM sebagai karir di kalangan pemuda. Sampel pada penelitian ini berjumlah 218 mahasiswa program studi manajemen dan bisnis di Klang Valley, Malaysia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan statistik yang valid dan reliabel. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *The partnering theory of relationship marketing*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua atribut perusahaan

dan agen MLM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap minat untuk memilih MLM sebagai pilihan karir, tetapi terdapat pengecualian dalam skema MLM. Sementara atribut agen menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan. Penelitian ini memberikan saran praktis agar perusahaan MLM membuat skema bisnis mereka lebih mudah dimengerti dan transparan untuk memperkuat legitimasi dan keberlanjutan sebagai pilihan berkarir (Nga & Mun, 2011).

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh John R. Sparks dan Joseph A. Schenk pada tahun 2006 dengan judul "*Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviour, and Sales in a Multilevel Marketing Organization*". Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menyelidiki apakah norma kebiasaan dalam berkomunikasi pada perusahaan MLM selama sosialisasi anggota mempengaruhi sejauh mana anggota dapat bekerja sama satu dengan yang lain dan bagaimana kerja sama itu mempengaruhi kinerja proses penjualan individu agen. Teori yang digunakan adalah *social identity Theory* dan metode penelitian kuantitatif. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi yang dilakukan oleh anggota MLM secara positif mempengaruhi kerja sama anggota, yang menghasilkan efek langsung dan tidak langsung dalam kegiatan penjualan. Kerja sama diukur dengan beberapa perilaku keanggotaan organisasi, memberikan efek langsung secara positif terhadap penjualan, tetapi menghasilkan efek tidak langsung negatif ketika hubungan dimediasi oleh kohesi dalam kelompok (Sparks & Schenk, 2006).

Penelitian keempat dilakukan oleh Reeta Raina dan Deborah Britt Roebuck pada tahun 2020 dengan judul *Dynamics of Millennial Employees' Communicative behaviors in The Workplace: The Role of Inclusive Leadership and Symmetrical Organizational Communication*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana karyawan terlibat dalam dua jenis perilaku komunikatif (ECB), yang merupakan upaya komunikatif sukarela pada karyawan untuk memperoleh dan mengedarkan tugas dan informasi seperti *scouting* dan untuk berbagi serta mendiskusikan aspek positif dan negatif di dalam organisasi dengan anggota internal organisasi. Melalui teori *social exchange theory* dan model komunikasi simetris, studi ini menguji efek dari kepemimpinan inklusif dan komunikasi internal pada perilaku informasi aktif karyawan di dalam perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan survei secara *online* terhadap pekerja milenial yang bekerja secara *fulltime* pada berbagai macam industri di Amerika

Serikat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal simetris dipengaruhi oleh kepemimpinan inklusif berkorelasi terhadap peningkatan perilaku *scouting* (perilaku komunikasi karyawan secara sukarela untuk memperoleh informasi yang bermanfaat pada pekerjaan manajerial dan isu lain yang masih berhubungan karyawan) (Kim & Rhee, 2011), serta perilaku *megafoning* internal (perilaku membagikan informasi secara sukarela mengenai aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan. *Megafoning* internal positif dan negatif dengan supervisor akan meningkatkan perilaku *scouting* karyawan, sedangkan *megafoning* internal negatif dengan rekan-rekan tidak memiliki efek yang signifikan (Raina & Roebuck, 2016).

1.5.3 Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasi adalah aspek psikologis yang mencerminkan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasi tersebut, dan memiliki dampak pada keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Di sisi lain, Durkin menggambarkan komitmen organisasi sebagai perasaan kuat dan erat seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta bagaimana hal itu terkait dengan peran mereka dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai tersebut (Yusuf & Syarif, 2018). Komitmen organisasional dapat dibagi menjadi tiga jenis. Pertama, terdapat komitmen afektif yang mencerminkan bagaimana individu secara emosional terhubung dengan organisasi di mana mereka berada. Kedua, terdapat komitmen *continuance* yang menggambarkan tingkat keterikatan seseorang pada organisasi karena kurangnya alternatif pekerjaan lain. Ketiga, komitmen normatif adalah perasaan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya rasa berhutang budi pada organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

1.5.4 Manajemen Komunikasi

Menurut Jhon D. Millet, manajemen adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengendalikan dan memudahkan pekerjaan individu yang terorganisasi dalam kelompok atau Badan resmi, dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan (Sukarna, 2011). Di sisi lain, George R. Terry menekankan bahwa fungsi manajemen sebagai tahapan yang menyertakan langkah pembuatan rencana, mengorganisasikan, mengerakkan, dan melakukan kontro. Hal tersebut dilakukan guna memenuhi sasaran yang telah diputuskan, melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sementara itu, komunikasi menurut Ruben bermakna sebagai proses pemilihan media oleh individu yang terkait dengan kelompok, organisasi dan masyarakat, dalam menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi guna mengkoordinasi lingkungan dan orang lain (Muhammad, 2004).

Definisi lain menggambarkan komunikasi sebagai proses penyampaian informasi dan pemahaman dari satu individu kepada individu lainnya (Davis, 1973). Dengan demikian, manajemen komunikasi diartikan sebagai sebuah tahapan penyatuan bermacam sumber daya komunikasi melalui tahapan pembuatan rencana, mengorganisasikan, melaksanakan, dan proses pengontrolan elemen-elemen komunikasi dalam rangka meraih sasaran yang telah diputuskan sebelumnya (Diwan, 1999).

1.5.5 Contingency Theory

Teori kepemimpinan ini dikemukakan oleh Fred E. Fiedler dalam sebuah artikel yang berjudul "*The Contingency Model*" pada tahun 1965. Teori kontigensi memiliki asumsi yang menyatakan bahwa hampir mustahil seseorang merubah gaya kepemimpinan, yang sudah menghasilkan kesuksesan. Hal tersebut terjadi karena gaya kepemimpinan cukup kaku dan tidak mudah diubah. Teori kontigensi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan kelompok kerja (Hardjana, 2019). Teori Kontigensi berusaha untuk menentukan elemen inti yang mencirikan individu, situasi, dan keselarasan yang diperlukan antara individu dan konteks (Littlejohn). Menurut Teori Kontigensi terdapat tiga faktor situasi kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan pada perilaku, yakni :

- a. Kualitas hubungan : Hubungan antara pimpinan dan bawahan akan dikatakan baik apabila bawahan menyukai, mempercayai, dan menghormati pemimpin sehingga akan berimplikasi terhadap timbulnya rasa kedekatan secara personal. Adanya kedekatan personal antara pimpinan dengan bawahan membuat kewenangan formal akan di kesampingkan dalam penuntasan tugas. Kedekatan personal dibangun oleh pimpinan melalui komunikasi informal dengan bawahan.
- b. Struktur tugas : Kejelasan dalam menguraikan tugas-tugas yang diberikan, yang didalamnya mencakup tujuan, hasil, tahapan prosedur kerja, dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan. Semakin terstruktur sebuah tugas maka akan

mempermudah proses pengontrolan, dan akan berkorelasi positif terhadap semakin besarnya pengaruh kepemimpinan.

- c. Kekuasaan kedudukan : Kekuasaan kedudukan merupakan ukuran terhadap kewenangan pimpinan untuk memberikan hukuman, hadiah, promosi, disiplin, maupun tindakan keras lainnya. Besarnya kekuasaan kedudukan pemimpin ditentukan oleh penggunaan kewenangan untuk memberikan ganjaran dan hukuman terhadap bawahan.

Teori kontigensi memiliki relevansi terhadap penelitian ini berkaitan dengan peran leader di MRT Stars Surabaya dalam mempertahankan komitmen agen. Menurut Teori Kontigensi, seorang leader memiliki 3 faktor situasi kepemimpinan yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin. Leader perlu memiliki kualitas hubungan yang baik dengan para agen dibawahnya sehingga akan terbangun kedekatan personal antara kedua belah pihak. Leader juga menerapkan struktur tugas yang jelas terhadap agen berkaitan dengan rencana tahunan yang akan dicapai dan langkah apa yang dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut. Leader memiliki kekuasaan kedudukan untuk memberikan dukungan dalam bentuk ganjaran kepada agen yang mampu mencapai target dan mengikuti sistem kerja yang telah disepakati. Sebaliknya leader memiliki kewenangan untuk memberikan teguran bagi agen yang tidak mengikuti sistem kerja yang telah disepakati.

1.5.6 Model Manajemen Komunikasi Michael Kaye

Model ini dikemukakan oleh Michael Kaye dalam bukunya *Communication Management*. Model ini menjelaskan model komunikasi tentang bagaimana orang dewasa berkomunikasi. Model manajemen komunikasi Michael Kaye bertujuan mempromosikan efektivitas dalam berkomunikasi dengan orang lain. Model komunikasi ini memiliki asumsi bahwa ketika pesan disampaikan seseorang, maka selanjutnya pemaknaan terhadap pesan yang disampaikan tersebut akan memiliki pengaruh terhadap bagaimana komunikator tersebut menjelaskannya. Model manajemen komunikasi juga disebut Model Boneka Matouscha, karena model manajemen komunikasi dianalogikan dengan Boneka Matouscha yang berasal dari Rusia (Michael, 1994). Model manajemen komunikasi Michael Kaye terdiri empat lapisan dalam menjalankan manajemen komunikasi, yakni :

- a. Lapisan Self: Lapisan ini memiliki makna bahwa konsep manajemen komunikasi pertama menekankan pada kemampuan komunikasi intrapersonal. Lapisan ini juga terdiri dari:
 - a) *Self Management*: Bagian ini menjelaskan bahwa sebelum mengelola komunikasi dengan orang lain, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengelola komunikasi dengan diri sendiri
 - b) *Self Awareness*: Sebuah bentuk kesadaran mengenai siapa dan apa yang sebenarnya paling diinginkan oleh diri sendiri.
 - c) *Self Analysis*: Langkah untuk memetakan mengenai potensi apa yang dimiliki, kelebihan yang dimiliki, dan kekurangan yang terdapat pada diri sendiri.
 - d) *Self Examination*: Bagian yang menekankan pada sejauh mana kemampuan diri terhadap suatu hal yang dikerjakan.
- b. Lapisan Interpersonal: Lapisan ini memberikan penekanan pada efek-efek komunikasi yang dihasilkan akibat interaksi antar manusia. Interaksi antar individu telah menghasilkan makna, sifat, dan keadaan di antara pihak-pihak yang saling berkomunikasi. Makna yang dihasilkan memiliki kaitan terhadap upaya mengkonstruksi makna secara bersama-sama. Sehingga, komunikasi yang dilakukan dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya dan menyebabkan perubahan sikap.
- c. Lapisan Sistem: Sistem merupakan kumpulan antar individu. Sistem juga dimaknai sebagai wadah yang biasa disebut sebagai organisasi yang menjadi tempat masyarakat bekerja dan berfungsi. Sistem dalam model komunikasi manajemen menjelaskan bahwa organisasi dapat mempengaruhi cara orang berkomunikasi dengan lainnya dalam keseluruhan sistem tersebut.
- d. Lapisan *Competence*: Lapisan keempat menjelaskan bagaimana seseorang mengkonstruksi, mengatur, dan menjelaskan makna melalui interaksinya terhadap orang lain. Pada tahapan ini seseorang memahami dan menampilkan kemampuan untuk dapat mengubah sistem sosial.

Model manajemen komunikasi yang dikemukakan oleh Michel Kaye memiliki relevansi terkait proses penyusunan manajemen komunikasi di MRT Stars Surabaya dalam mempertahankan komitmen agen. Model manajemen komunikasi tersebut menjelaskan bahwa terdapat 4 lapisan dalam proses penyusunan manajemen komunikasi dalam suatu

organisasi. Pada lapisan pertama memberikan penekanan terhadap bagaimana *leader* dan agen masing-masing memiliki komunikasi intrapersonal yang baik. Pada lapisan kedua lebih menekankan bagaimana organisasi memiliki komunikasi interpersonal yang baik antar anggotanya. Tahapan ketiga menekankan pada penerapan sistem dalam organisasi MRT Stars dapat mempengaruhi kinerja anggotanya. Pada lapisan keempat menekankan pada kemampuan anggota untuk dapat berkontribusi terhadap keberjalanan sistem di MRT Stars Surabaya, sehingga dapat selalu relevan dengan kebutuhan anggotanya dan dinamika perkembangan yang terjadi.

1.5.7 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan merupakan teori yang dikembangkan oleh seorang psikolog J. Stacey Adamas pada tahun 1963. Teori keadilan memiliki asumsi dasar yang menyatakan bahwa kepuasan seorang karyawan akan meningkat apabila menerima keadilan pada tempatnya bekerja (Robbins et al., 2013). Sementara sebaliknya, apabila seorang karyawan mempersepsikan imbalan yang akan diterimanya tidak memadai, terdapat 2 kemungkinan yang akan muncul adalah orang tersebut berusaha meraih imbalan yang jauh lebih besar atau memilih mengurangi intensitas pekerjaannya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan akan memakai 4 hal sebagai pembandingnya :

- a. Besaran harapan tentang jumlah imbalan yang layak diterima berdasarkan kualifikasi diri seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerja, dan pengalaman yang dimiliki.
- b. Besaran imbalan yang diterima oleh orang lain pada organisasi tersebut yang memiliki kesamaan kualifikasi dan sifat pekerjaannya.
- c. Imbalan yang diterima karyawan lain di organisasi berbeda namun terletak pada kawasan yang sama dan memiliki kegiatan yang sama.
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang jumlah dan jenis imbalan yang telah ditentukan (Siagian, 2015).

Teori Keadilan memiliki relevansi terhadap penelitian berkaitan dengan upaya mempertahankan komitmen agen asuransi di MRT Stars Surabaya. Seorang agen akan mempertimbangkan imbalan yang diterimanya sebagai seorang agen asuransi dibandingkan dengan pekerjaannya dengan imbalan yang sama pada tempat yang lain. Agen yang menerima keadilan lebih banyak dari pada biaya yang harus di keluarkannya akan memiliki kepuasan dalam bekerja. Adanya kepuasan dalam diri agen akan berkontribusi terhadap

komitmen agen untuk bertahan sebagai pebisnis asuransi. Imbalan yang diterima seorang agen tidak hanya berwujud komisi penjualan, adanya dukungan yang diberikan dalam bentuk pelatihan, hadiah, dan penghargaan atas kerja keras yang dilakukannya, akan meningkatkan persepsi keadilan terhadap seorang agen.

1.5.8 *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran sosial dikembangkan oleh sosiolog bernama George Homans dalam sebuah esai berjudul “Perilaku Sosial sebagai Pertukaran” pada tahun 1958. Asumsi dasar teori ini melihat bahwa manusia memfasilitasi kebutuhan mereka dengan cara bertukar sumber daya atau mendistribusikan kumpulan sumber daya di antara anggota sistem sosial mereka. Teori pertukaran sosial memandang bahwa ketika pertukaran berhasil, hubungan pertukaran akan menimbulkan hubungan yang stabil dan terbentuknya sebuah jaringan sosial (Littlejohn & Foss, 2010). Menurut Teori Pertukaran Sosial, perilaku sosial melibatkan pertukaran sosial di mana orang akan termotivasi untuk memperoleh sesuatu (*reward*) yang bernilai dengan imbalan berupa adanya kehilangan sesuatu yang bernilai (*cost*) (Lammers & Galinsky, 2009).

Teori pertukaran sosial memiliki implikasi dalam memahami aspek interaksi. Implikasi pertama, interaksi dapat dilihat sebagai saran pertukaran sumber daya simbolis. Individu memiliki filter kognitif yang digunakan untuk menerjemahkan tindakan ke dalam sumber daya. Implikasi kedua, interaksi memiliki makna negosiasi terhadap pertukaran sumber daya. Kemudian implikasi ketiga, interaksi adalah sarana di mana individu menciptakan hubungan dan jaringan pertukaran. Implikasi keempat, interaksi merupakan sarana bagi individu untuk memelihara dan memperbaiki hubungan, pertukaran, dan jaringan mereka (Littlejohn & Foss, 2010).

Teori Pertukaran Sosial memiliki korelasi terkait bagaimana peran *leader* membangun hubungan dengan agen untuk mempertahankan komitmen agen. *Leader* akan memberikan perhatian dan hadiah kepada agen yang aktif dalam memproduksi serta aktif berpartisipasi dalam sistem- bisnis yang diselenggarakan oleh MRT Stars. Tindakan yang dilakukan oleh *leader* kepada agen tersebut menandakan adanya *reward* yang diberikan kepada agen, dan sebaliknya agen akan berusaha membalas *reward* yang telah diterikanya kepada *leader* melalui keaktifannya untuk memproduksi dan mengikuti sistem bisnis yang diterapkan oleh MRT Stars Surabaya. Adanya *reward* yang diberikan *leader* dan MRT Stars

kepada agen membuat *cost / effort* yang dikeluarkan agen terasa lebih kecil, sehingga agen akan melihat benefit yang diberikan MRT Stars sebagai sesuatu yang melebihi kesusahan maupun *cost* saat melakukan prospek kepada nasabah. Faktor tersebut akan membuat seorang agen menjadi lebih berkomitmen dalam berbisnis asuransi di MRT Stars Surabaya.

1.6 Operasionalisasi Konsep

1.6.1 Manajemen Komunikasi MRT Stars Surabaya dalam Mempertahankan Komitmen Agen

Manajemen komunikasi merupakan sarana dalam mengelola komunikasi dalam organisasi. Selain itu, manajemen komunikasi juga berfungsi dalam Proses pengelolaan sumberdaya komunikasi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pertukaran pesan yang terjadi dalam berbagai konteks komunikasi seperti konteks individual, organisasional, governmental, sosial, atau internasional (Michael, 1994). Model manajemen komunikasi menurut Michael Kaye terdiri atas empat lapisan yang harus dilakukan dalam proses manajemen komunikasi di dalam organisasi, yakni:

- a. Lapisan Self: Lapisan ini memiliki makna bahwa konsep manajemen komunikasi pertama menekankan pada kemampuan komunikasi intrapersonal. Lapisan ini juga terdiri dari:
 - a) *Self Management*: Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengelola komunikasi dengan diri sendiri. Dalam konteks komunitas MRT Stars, agen dan leader yang memiliki komitmen pemikiran yang tepat dalam menghadapi penolakan di bisnis asuransi serta menganggapnya sebagai hal yang wajar dalam bisnis asuransi.
 - b) *Self Awareness*: Sebuah bentuk kesadaran mengenai siapa dan apa yang sebenarnya paling diinginkan oleh diri sendiri. Proses penggalan keinginan yang dilakukan melalui tahapan *goal settings* dan penetapan tujuan yang ingin dicapai dalam bisnis asuransi.
 - c) *Self Analysis*: Langkah untuk memetakan mengenai potensi apa yang dimiliki, kelebihan yang dimiliki, dan kekurangan yang terdapat pada diri sendiri. Dalam bisnis asuransi, cara dalam mengetahui potensi, kelebihan, dan kekurangan adalah melalui aktivitas *prospecting* dan evaluasi kegiatan bersama *leader*.

- d) *Self Examination*: Bagian yang menekankan pada sejauh mana kemampuan diri terhadap suatu hal yang dikerjakan. Kemampuan dalam bisnis asuransi dapat ditingkatkan melalui pembelajaran kepada *leader*, sebagai orang yang terlebih dahulu menekui bidang bisnis tersebut.
- b. Lapisan Interpersonal: Lapisan ini memberikan penekanan pada efek-efek komunikasi yang dihasilkan akibat interaksi antar manusia. komunikasi yang dilakukan dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya dan menyebabkan perubahan sikap. Agen dan leader di MRT Stars Surabaya berkomunikasi secara intensif sebagai mitra bisnis dalam mendukung kesuksesan di bisnis asuransi.
- c. Lapisan Sistem: Sistem merupakan kumpulan antar individu. Sistem juga dimaknai sebagai wadah yang biasa disebut sebagai organisasi yang menjadi tempat masyarakat bekerja dan berfungsi. Dalam komunitas MRT Stars Surabaya sistem kerja berusaha mendukung pencapaian tujuan masing-masing anggota di dalamnya. Melalui sistem kerja MRT Stars Surabaya, mampu mendukung pencapaian tujuan para anggota komunitas MRT Stars Surabaya di bisnis asuransi.
- d. Lapisan *Competence*: Pada tahapan ini seseorang memahami dan menampilkan kemampuan untuk dapat mengubah sistem sosial. Dalam konteks komunitas MRT Stars Surabaya, lapisan *competence* memiliki pengertian sebagai peran agen dan leader dalam menggerakkan roda organisasi melalui kontribusi yang diberikan.

1.7 Metodologi Penelitian

1.7.1 Tipe Penelitian

Metode Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan, di mana peserta mengalami masalah atau masalah yang sedang dipelajari (Creswell, 2017). Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa kehidupan nyata seperti siklus hidup individu, perilaku kelompok kecil, proses organisasi dan manajerial perubahan lingkungan (Yin, 2009).

Pada penelitian ini, permasalahan yang di teliti terdapat batasan ruang dan waktu, dimana peneliti ingin mengetahui manajemen komunikasi dan peran komunikasi interpersonal *leader* kepada agen MRT Stars Surabaya untuk komitmen agen. Melalui

penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan bagaimana MRT Stars Surabaya melakukan proses manajemen komunikasi dalam mempertahankan komitmen agen asuransi asuransi jiwa.

1.7.2 Subjek Penelitian

Penelitian ini akan meneliti subyek ini meliputi 5 informan, yakni sebagai informan 1 adalah *Chief Executive Officer* (CEO) MRT Stars Surabaya, kedua adalah Deputy dalam bidang acara di MRT Stars Surabaya. Informan ketiga merupakan *leader* yang telah memiliki bisnis unit di MRT Stars Surabaya. Informan keempat dan kelima, masing-masing berposisi sebagai agen aktif di MRT Stars Surabaya.

1.7.3 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, yang berwujud kata-kata tertulis dan komunikasi secara non verbal. Sumber data utama dari perilaku setiap individu melalui proses wawancara untuk memperoleh jawaban secara lengkap dan mendalam dari subjek penelitian. Data yang telah diperoleh kemudian disimpan dengan menggunakan pencatatan tulisan atau perangkat perekaman suara (Moleong, 2018).

1.7.4 Sumber Data

a. Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada subyek penelitian terkait. Pengambilan data melalui wawancara dilakukan dengan kegiatan peneliti memberikan pertanyaan secara langsung kepada informan dan nantinya peneliti akan mendapatkan hasil wawancara.

b. Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan pada sumber tertulis seperti buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data sekunder dapat berupa seperti internet, buku, jurnal, artikel maupun referensi lainnya yang sesuai atau selaras dengan penelitian.

1.7.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam atau in depth interview untuk mengumpulkan data. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dari responden dengan mengajukan pertanyaan. Pertanyaan dalam wawancara ini digunakan untuk mengetahui dan memahami pendapat, persepsi, perasaan, dan pikiran responden

mengenai suatu gejala, peristiwa, fakta, ataupun realita. Karena persepsi, pikiran, dan perasaan responden dapat dipahami dan dianalisis secara ilmiah (Raco, 2018 : 116).

1.7.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis perbandingan pola (*pattern matching*). Analisis perbandingan pola membandingkan sebuah pola yang berbasis empiris dengan pola yang telah diprediksi (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Jika polanya bertepatan, hasilnya dapat membantu studi kasus untuk memperkuat validitas internalnya. Analisis pola perbandingan relevan dengan metode studi kasus berjenis deskriptif, selama pola variabel spesifik yang diprediksi didefinisikan sebelum pengumpulan data (Yin, 2009).

1.7.7 Kualitas Data

Dalam penelitian kualitatif, data hasil penelitian yang berkualitas ditentukan dari keabsahan (*trustworthiness*). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif terdiri dari uji kredibilitas data, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability* (Jaya, 2020).

a. Kredibilitas (Credibility)

Merupakan uji kepercayaan terhadap suatu data hasil penelitian yang telah diolah oleh peneliti. Sehingga, hasil penelitian yang dilakukan dapat dipercaya dan tidak diragukan sebagai sebuah karya ilmiah. Uji kredibilitas yang dapat dilakukan oleh peneliti dapat berupa memperpanjang waktu pengamatan, meningkatkan kecermatan, menerapkan triangulasi, menggunakan bahan pendukung (referensi), serta mengecek data.

b. Keteralihan (Transferability)

Merupakan uji keabsahan eksternal dalam penelitian kualitatif, uji *transferability* dilakukan untuk mengukur derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti, sehingga dapat diterapkan oleh subjek penelitian tempat data tersebut diperoleh.

c. Kebergantungan (Dependability)

Uji *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Peneliti dapat memanfaatkan auditor independen (dosen pembimbing) untuk menguji keseluruhan aktivitas penelitian yang dilakukan peneliti, mulai dari awal penelitian hingga penelitian tersebut berakhir.

d. Kepastian (Confirmability)

Uji confirmability disebut juga uji objektivitas, yang dilakukan untuk menguji seberapa banyak pihak yang menerima hasil penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian dikaitkan dengan proses penelitian yang dilakukan peneliti, dalam penelitian, proses dan hasil penelitian harus seimbang sehingga tidak menimbulkan keraguan dalam penelitian.