

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Bekerja adalah bagian yang mungkin melekat pada hampir seluruh individu dewasa terutama setelah menyelesaikan suatu jenjang pendidikan. Salah satu alasan mereka bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan finansial. Setiap orang dewasa akan mengandalkan pekerjaannya untuk mendapatkan uang (Deci & Ryan, 1985). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2015 jumlah pencari lowongan pekerjaan mencapai 1.410.428 jiwa sedangkan penempatan atau pemenuhan jumlah tenaga kerja baru mencapai 732.177 jiwa. Pemenuhan tersebut merupakan tenaga kerja baru sebagai karyawan pada suatu perusahaan. Dalam bekerja, beberapa orang merasa dirinya memiliki ikatan dan seperti memenuhi panggilannya, tetapi ada pula yang merasa dirinya harus berusaha bertahan seiring waktu (Deci & Ryan, 2017). Keberagaman penghayatan tersebut merupakan bukti bahwa alasan seseorang bekerja tidak semata karena uang saja, walaupun pada dasarnya menjadi perantara pemenuhan kebutuhan pokok. Deci dan Ryan dalam bukunya yang terbaru (2017) mengungkapkan bahwa beberapa orang bekerja sebagai bentuk *self-realization* (pemenuhan diri) atau kepuasan personal.

Kebutuhan untuk pemenuhan diri tersebut juga dapat tercermin dari pemilihan profesi dan pembangunan karier seseorang. Pada data BPS di atas menunjukkan bahwa pencari lowongan kerja yang bekerja di kantor berkisar separuh dari jumlah pencari kerja. Tidak semua terpilih atau pun memilih bekerja di kantor. Terdapat pula pilihan profesi lain yang juga berkembang di Indonesia, salah satunya sebagai agen asuransi. Berdasarkan berita yang dirilis Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (aaji.or.id, 2017), terdapat peningkatan jumlah agen berlisensi pada tahun 2017 sebanyak 15,2% dibandingkan dengan periode yang sama pada

tahun sebelumnya dari 491.000 menjadi 566.366 orang. Data tersebut menunjukkan banyaknya warga Indonesia yang juga memilih profesi sebagai agen asuransi, walaupun tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat karyawan kantor yang juga memilih bekerja sebagai agen asuransi untuk mencari penghasilan tambahan.

Menurut keputusan RAT AAJI No.03/AAJI/2012, agen asuransi didefinisikan sebagai seseorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa pemasaran produk asuransi jiwa untuk dan atas nama Perusahaan Asuransi Jiwa. Surat keputusan tersebut juga menyatakan berbagai kewajiban seorang agen yang tidak hanya menawarkan produk asuransi saja. Seorang agen asuransi memiliki peran layaknya penasihat finansial karena mereka juga berperan untuk memperhitungkan kebutuhan asuransi calon nasabah dan memasarkan asuransi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut berdasarkan kesanggupannya, membujuk nasabah untuk mengubah spesifikasi polis, hingga mengganti polis dengan polis Perusahaan Asuransi lain. Sebelum menjadi seorang agen pun, seseorang wajib mengikuti program pelatihan dan pengembangan dari perusahaan asuransi. Setelah memiliki kompetensi yang diharapkan, seorang calon agen harus mendapatkan sertifikat sebagai tenaga pemasar dengan mengikuti ujian baku yang ditetapkan Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI).

Sebuah perusahaan asuransi memiliki kantor asuransi yang membayar dan melakukan usaha asuransi secara keseluruhan dan banyak kantor agensi sebagai tenaga pemasar asuransi. Dalam penelitian ini kantor agensi yang menjadi responden adalah agensi "X". Agensi "X" tergabung dalam salah satu perusahaan asuransi terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah aset yang dimiliki. Agensi "X" sendiri merupakan kantor agensi kedua terbesar di perusahaan asuransi ini. Letak kantor agensi sendiri berada di DKI Jakarta, tetapi agen yang tergabung dalam agensi ini tersebar di beberapa kota. Untuk menjadi seorang agen dalam agensi "X", calon agen akan menerima pelatihan mengenai produk dan berbagai pengetahuan mengenai asuransi di perusahaan ini dan diberikan ujian. Setelah lulus dari ujian tersebut dan dapat

dikatakan tergabung dalam agensi, calon agen masih harus belajar lebih lanjut untuk mengikuti ujian sertifikasi sebagai syarat menjadi agen asuransi berlisensi. Setelah hal tersebut dilalui, agen akan mulai memasarkan produk asuransi yang dimiliki perusahaan.

Dalam prosesnya melakukan pemasaran produk tersebut, dituntut untuk mampu persuasif dalam mengomunikasikan produk asuransi. Kendati demikian, tidak menjadi jaminan bahwa agen akan selalu berhasil mendapatkan nasabah dalam setiap kegiatan pemasarannya. Menurut publikasi kinerja industri asuransi jiwa pada tahun 2016, terdapat 19,11 juta jiwa yang memiliki polis asuransi perorangan di luar jaminan pemerintah (AAJI, 2016), sedangkan pada tahun 2016 sendiri jumlah penduduk Indonesia sebanyak 261,1 juta jiwa. Sedangkan di Amerika Serikat, dengan penduduk sejumlah 321,1 juta jiwa, terdapat 280,82 juta polis yang berlaku (statista.com, 2015). Hal ini menunjukkan perbedaan kesadaran kepemilikan asuransi antara penduduk di Indonesia dan Amerika Serikat. Hal ini dapat menjadi kesulitan tersendiri karena calon nasabah yang tidak memiliki kesadaran untuk membeli polis asuransi akan cenderung menolak penawaran dari agen asuransi. Peneliti melakukan survei awal kepada 11 agen asuransi di perusahaan asuransi yang menjadi lokasi penelitian. Sepuluh (90,9%) di antaranya merasakan bahwa penolakan dari calon nasabah merupakan kesulitan utama mereka dan satu orang lagi merasa kesulitan untuk melawan rasa malas bekerja. Ketika mengalami penolakan tentunya seorang tenaga pemasar tidak akan mendapatkan *reward*, setidaknya berupa penerimaan dari calon nasabah. Menurut teori Behaviorism oleh Skinner (dalam Feist & Feist, 2008), terdapat fenomena *extinction* yang merupakan penurunan respons (perilaku) secara progresif akibat tidak terdapat *reward*. Secara konseptual, memungkinkan bahwa penolakan yang diterima dapat mengakibatkan pada *extinction*, yang dalam konteks ini seorang agen tidak lagi memasarkan produk asuransi jiwa. Mereka akan cenderung untuk berhenti menawarkan produk asuransi dan tidak lagi bekerja dengan baik sebagai agen asuransi. Hal ini menunjukkan bahwa seorang agen asuransi tidak boleh hanya didasari pada kebutuhan untuk

mendapatkan *reward* (berupa penerimaan calon nasabah, pujian, atau komisi) dan diperlukannya dorongan yang lebih bersifat menetap.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, bahwa terdapat orang yang juga bekerja untuk pemenuhan dirinya. Hal yang menarik dari pernyataan tersebut, terdapat alasan dari dalam diri seseorang untuk bekerja dan bukan karena reward eksternal yang diterima. Fenomena tersebut merupakan keadaan adanya motivasi yang bersifat intrinsik. Fernet, Austin, dan Vallerand (2012, dalam Deci & Ryan, 2017) melakukan penelitian selama 9 bulan menemukan bahwa karyawan yang lebih termotivasi secara intrinsik menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat dan lebih sedikit mengalami kelelahan emosional, di mana karyawan yang memiliki motivasi yang lebih dikendalikan diprediksi mengalami kelelahan emosional yang lebih parah. Penelitian lainnya oleh Yousaf, Yang, dan Sanders (2015) menguji hubungan motivasi dengan dimensi afektif komitmen kerja. Dimensi afektif kerja adalah identifikasi emosi terhadap tujuan kerja dan pekerjaan yang ditunjukkan dengan mempertahankan pekerjaan dan keanggotaan dalam organisasi (Yousaf, Yong, & Sanders, 2015). Mereka menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi afektif komitmen kerja. Dengan kata lain, motivasi yang bersifat intrinsik cenderung lebih membuat seorang pekerja bertahan pada pekerjaannya, baik secara afektif dan mempertahankan keanggotaannya.

Selain pada ketahanan atau komitmen bekerja, motivasi intrinsik juga dikaitkan dengan kreativitas yang lebih baik. Prabhu, Sutton, dan Sauser (2008) meneliti hubungan motivasi intrinsik dengan kreativitas melalui sebuah proses kursus dan diukur menggunakan *self-report*. Data yang dihasilkan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif antara motivasi intrinsik dan kreativitas. Sebagai seorang agen asuransi, kreativitas sangat diperlukan karena setiap calon nasabah memiliki cara berpikir dan latar belakang yang berbeda-beda. Agen asuransi harus mampu mempresentasikan ilustrasi asuransi dengan pembawaan yang kreatif

tanpa melanggar aturan kode etik sebagai agen asuransi. Bukti-bukti tersebut menunjukkan pentingnya motivasi yang bersifat intrinsik untuk dimiliki seorang agen asuransi.

Pentingnya motivasi intrinsik mengarahkan pada pertanyaan lain mengenai kondisi kerja yang dapat mengembangkan motivasi tersebut. Hackman dan Oldham (dalam Borman, dkk., 2003) mengungkapkan terdapat 5 karakteristik utama yang dapat memengaruhi kondisi psikologis pekerja yang salah satunya mengembangkan motivasi kerja yang bersifat intrinsik. 5 karakteristik tersebut meliputi variasi kemampuan yang dibutuhkan ketika bekerja, *task identity*, signifikansi pekerjaan, *autonomy*, dan *feedback*. Pekerjaan sebagai agen asuransi memiliki karakteristik yang unik dibandingkan dengan pekerja kantor pada umumnya. Keunikan tersebut dapat digambarkan berdasarkan 5 karakteristik pekerjaan ini.

Dalam pekerjaannya sebagai agen asuransi, mereka dituntut untuk memiliki berbagai pengetahuan produk, kemampuan komunikasi, serta kemampuan lainnya yang diperlukan ketika memasarkan produk. Agen asuransi juga berhubungan langsung dengan nasabahnya dan hasil pekerjaannya seperti melayani pengurusan klaim asuransi, menunjukkan signifikansi tugas mereka. Tugas agen asuransi yang berperan dari awal penghitungan kebutuhan asuransi, penawaran, hingga pengurusan klaim menunjukkan *task identity*-nya. Seorang agen asuransi memiliki fleksibilitas tertentu ketika bekerja. Mereka tidak dibatasi mengenai gaya mereka tersendiri untuk mengikuti cara pemasaran yang ada. Pada waktu kerja, mereka relatif lebih fleksibel dibandingkan karyawan kantor, agen asuransi bebas untuk mengikuti training rutin walaupun pada dasarnya diharapkan setiap agen mengikutinya. Leader atau perekrut agen pun dapat memberikan feedback kerja seperti memberi saran berdasarkan pengalaman mereka memasarkan produk asuransi yang pada dasarnya saran tersebut tetap fleksibel untuk diikuti atau pun tidak tanpa membuat seorang agen harus dikeluarkan. Kedua hal tersebut (kebebasan dan *feedback* yang diterima) merupakan sebuah bentuk *autonomy support* yang diberikan. *Autonomy support* menurut Deci & Ryan (2017) merupakan keadaan mendengarkan perspektif

pekerja, memberi *feedback* yang informasional, dan mendukung pekerja untuk berinisiatif, dapat memilih serta berpartisipasi membuat keputusan terkait pekerjaan. Berdasarkan penelitian Deci, Connell, dan Ryan (1989), pemberian *treatment* yang mengembangkan keadaan *autonomy support* berdampak signifikan terhadap kepercayaan pada perusahaan, perasaan tidak tertekan, kepuasan kerja secara umum, dan potensi untuk berkembang lebih maju. Keadaan-keadaan tersebut merupakan indikator yang menunjukkan motivasi yang bersifat intrinsik. Pada survei awal penelitian ini, peneliti juga mendapatkan data bahwa 8 dari 11 agen tersebut menetapkan target nilai penjualan lebih tinggi dari syarat promosi mereka. Dengan kata lain, bahwa pekerjaan sebagai agen asuransi pada dasarnya memenuhi keadaan yang seharusnya mampu mengembangkan motivasi intrinsik.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai agen asuransi, tentu mereka mendapatkan suatu kompensasi finansial berupa komisi sebagai reward. Deci dan Ryan (2017) menyatakan, ketika berbicara mengenai kompensasi finansial, tidak semudah memahami apakah upah yang diberikan mampu menahan mereka untuk tetap bekerja, tetapi seberapa efektif kompensasi mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Pada pekerjaan sebagai agen asuransi, di agensi “X”, ditetapkan pemberian reward komisi berdasarkan sistem yang ditentukan perusahaan. Pada intinya, mereka akan mendapatkan upah berdasarkan nilai investasi premi yang disepakati nasabah. Komisi tersebut bersifat akumulatif dan diberikan dalam periode 5 tahun, di mana dua tahun pertama agen mendapat 30% hingga 42% dan tahun berikutnya sebesar 5%. Jika diperhatikan, sistem pemberian reward ini bergantung pada hasil kerja seorang agen. Hal tersebut membuat sistem pemberian kompensasi ini dapat memberikan reward berupa uang yang sangat besar, ketika seorang agen mampu mendapatkan banyak nasabah dan nilai investasi yang besar pula. Dampak secara psikologis pun dirasakan oleh para agen asuransi yang menjadi responden survei awal penelitian ini. Sepuluh (90,9%) dari sebelas responden

mengungkapkan bahwa sistem pemberian reward dianggap menarik dan memberikan mereka semangat untuk bekerja lebih baik lagi.

Kendati reward yang diberikan memberikan semangat untuk bekerja lebih baik, komisi memiliki pengaruh tersendiri terhadap motivasi seseorang, termasuk agen asuransi. Terdapat berbagai temuan mengenai pengaruh pemberian reward terhadap seseorang dan menimbulkan perdebatan yang cukup ramai. Untuk menjawab perdebatan tersebut, Deci, Ryan, dan Koestner (1999) membuat suatu review meta analisa dari eksperimen-eksperimen terkait pengaruh reward terhadap motivasi intrinsik. Meta analisa tersebut menunjukkan bahwa berbagai bentuk *reward* (*engagement-contingent*, *completion-contingent*, dan *performance-contingent*) menurunkan motivasi intrinsik seseorang.

Dampak dari *reward* terhadap motivasi tersebut juga berpengaruh pada kualitas kerja seseorang. Dan Ariely (New York Times, 2008) mempublikasikan hasil temuannya melalui media masa mengenai pengaruh reward. Ariely melakukan sebuah eksperimen di mana partisipannya dibagi ke dalam tiga kelompok, kelompok pertama dengan *reward* sangat kecil, kedua *reward* menengah, dan ketiga sangat tinggi. Partisipannya diminta untuk menyelesaikan suatu permainan yang membutuhkan kreativitas. Hasilnya, kelompok dengan *reward* terbesar justru menunjukkan kreativitas yang paling buruk dan kelompok dengan *reward* menengah menampilkan tidak lebih baik atau lebih buruk dari kelompok yang mendapat *reward* terendah. Seorang agen asuransi yang telah berada pada tingkat karier yang tinggi biasanya akan menerima *reward* yang sangat besar pula, bahkan melebihi gaji karyawan pada umumnya. Karena sifat pemberian *reward* yang akumulatif, membuat komisi yang diterima agen yang bekerja aktif berpotensi untuk terus meningkat. Dan Ariely (New York Times, 2008) juga mengungkapkan bahwa temuannya diabaikan oleh kelompok eksekutif bank di Amerika. Sehingga temuan mengenai pengaruh negatif *reward* cenderung terabaikan.

Pada pekerjaan sebagai agen asuransi, mereka memiliki kondisi yang memungkinkan untuk mengembangkan motivasi intrinsik (kondisi *autonomy supportive*) tetapi mereka juga dihadapkan pada *reward* moneter yang besar yang mungkin membuat seseorang lebih merasa dikendalikan. Berdasarkan hasil survei awal, lima responden (45,4%) mengungkapkan bahwa hal yang paling disenangi menjadi agen adalah kebebasan waktu dan cara bekerja. Data tersebut mewakili adanya penghayatan mengenai fleksibilitas kerja yang dirancang perusahaan. Tetapi, enam responden (54,6%) lainnya menyatakan bahwa hal yang paling disenangi adalah kompensasi yang diberikan. Hal ini menunjukkan banyak pula yang lebih menghayati aspek kendali yang diberikan. Persepsi mengenai situasi kerja tersebut menimbulkan penghayatan tersendiri ketika harus menjalani pekerjaannya. Dalam survei awal juga menunjukkan bahwa 6 responden (54,6%) menyatakan dirinya senang ketika bekerja sebagai agen asuransi, 2 orang (18,2%) menyatakan dirinya tidak memiliki penghayatan khusus, dan 3 orang (27,2%) lainnya menyatakan merasa sedih dan kesulitan. Menurut Deci & Ryan (1985) seseorang yang memiliki motivasi intrinsik akan menghayati perasaan senang dan tertarik pada aktivitasnya. Kendati keenam responden (54,6%) menyatakan perasaan senang saat bekerja, perasaan tersebut muncul akibat dari hal-hal yang berbeda. Ada responden yang mengungkapkan bahwa dirinya senang karena fleksibilitas, ada yang senang karena merasa membantu orang lain, dan ada pula yang merasa senang karena komisi yang diberikan. Sehingga belum dapat dipastikan mengenai motivasi yang dihayati agen asuransi dengan desain pekerjaannya yang menonjolkan fleksibilitas namun terdapat *reward* yang besar yang dinilai mengendalikan.

Agen asuransi membutuhkan motivasi intrinsik agar tetap konsisten bekerja walaupun mengalami hambatan berupa penolakan dari nasabah. Jika dilihat dari desain pekerjaan, profesi ini cenderung mampu mengembangkan motivasi yang intrinsik. Namun, profesi ini pun menjanjikan *reward* yang besar dan padahal *reward* yang semakin besar akan menuntun pada kreativitas (indikator motivasi intrinsik) lebih buruk dan menurunkan motivasi bersifat intrinsik

menjadi lebih ekstrinsik. Desain pekerjaan yang unik ini pun memberikan banyaknya variasi penghayatan bagi para agen asuransi dan belum dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai motivasi yang muncul pada profesi ini. Dengan adanya fakta tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Studi Deskriptif Tipe Motivasi agen asuransi agensi “X”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tipe motivasi yang dimiliki agen asuransi agensi “X”.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh data dan gambaran mengenai tipe motivasi pada agen asuransi agensi “X”.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui dan menjabarkan tipe motivasi pada agen asuransi agensi “X”.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

- Memberikan informasi mengenai teori motivasi dalam bidang ilmu Psikologi terutama di bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

- Memberikan kontribusi informasi bagi ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai motivasi dalam karakteristik pekerjaan dan *reward* yang dialami subjek.

#### 1.4.2. Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada agen asuransi agensi “X” mengenai tipe motivasi agen dalam desain pekerjaan dan sistem pemberian *reward* saat ini.
- Memberikan informasi kepada agen asuransi agensi “X” mengenai pentingnya motivasi yang bersifat lebih intrinsik dalam mencapai target dan konsisten bekerja.

#### 1.5. Kerangka Pemikiran

Agan asuransi agensi “X” memiliki tugas untuk menemukan kebutuhan dan menawarkan produk asuransi kepada calon nasabah atau pun yang telah menjadi nasabah-nya. Sebelum memulai karier menjadi agen, mereka diharuskan mengikuti pelatihan dan lulus ujian lisensi menjadi agen asuransi. Dalam pelatihan tersebut diajarkan mengenai ketentuan perusahaan, pendapatan yang diperoleh, pengetahuan produk, dan juga *value* pekerjaan berupa menolong orang lain dari produk yang mereka tawarkan. Mereka berusaha untuk memasarkan dan mengusahakan penjualan sebanyak mungkin untuk mendapatkan nilai premi besar untuk mendapatkan *reward* dan juga untuk menolong orang lain. Produk-produk berupa perlindungan dengan membayarkan sejumlah uang premi tersebut dipasarkan secara luas mulai dari kerabat terdekat hingga pada orang lain yang tidak dikenal sekali pun.

Langkah awal, mereka dituntut untuk sekedar membagikan ilustrasi pengalaman atau menceritakan mengenai produk perlindungan yang dimiliki perusahaan kepada calon nasabah yang belum memiliki asuransi atau kepada nasabah yang belum menggunakan produk perlindungan tertentu. Dalam memperkenalkan produk, mereka membutuhkan berbagai

keterampilan dengan kata lain *skill variety* yang dibutuhkan cukup beragam. Salah satunya adalah keterampilan komunikasi yang baik. Mereka perlu menjalin komunikasi yang baik dengan nasabah atau pun calon nasabah mereka. Komunikasi yang baik ini akan membantu mereka untuk bisa menawarkan dan membagikan informasi mengenai pentingnya asuransi. Mereka juga dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan perlindungan calon nasabah untuk dapat memperkenalkan produk yang tepat. Dalam mengenali kebutuhan calon nasabah, agen asuransi agensi “X” perlu memahami kondisi keuangan dan potensi risiko calon nasabah dan produk perlindungan yang disediakan perusahaan.

Proses komunikasi dengan calon nasabah dilakukan dengan cara menelepon, mengirimkan surat elektronik atau pesan singkat, hingga bertemu langsung secara tatap muka dengan calon nasabah. Setelah menemukan kebutuhan calon nasabah, mereka harus menciptakan minat dalam diri calon nasabah untuk mau menggunakan produk perlindungan yang ditawarkan perusahaan. Bagi calon nasabah yang tidak langsung melakukan perjanjian asuransi, agen asuransi agensi “X” harus melakukan *follow-up* mengenai tawaran yang diberikan. *Follow-up* dilakukan untuk memastikan keputusan calon nasabah dan juga mempertahankan minat dari calon nasabah. Ketika calon nasabah telah memutuskan untuk menggunakan produk perlindungan tertentu, agen akan mengurus berbagai keperluan administrasi seperti memasukkan data identitas hingga cara pembayaran premi. Nasabah yang telah menyelesaikan kewajiban pembayaran berhak untuk mengklaim proteksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Klaim yang dilakukan nasabah akan pula dibantu pengurusannya oleh agen asuransi dari agensi “X” yang terkait. Tugas-tugas tersebut menunjukkan *task identity* pada agen asuransi agensi “X” merupakan suatu keutuhan tugas dari awal hingga akhir berupa klaim asuransi.

Keseluruhan pekerjaan itu dilakukan oleh masing-masing agen asuransi agensi “X”. Hal ini membuat mereka pada dasarnya memiliki fleksibilitas tertentu untuk melakukan tugasnya.

Mereka berkesempatan untuk menggunakan gaya penyampaianya tersendiri baik ketika melakukan pendekatan dengan calon nasabah, mengurus data administrasi, dan menerapkan pengetahuan yang didapatkan dari *training* yang disediakan agensi. *Training* yang diberikan Agensi “X” tidak selalu harus diikuti walaupun pada dasarnya hal ini diperlukan untuk mengembangkan kemampuan agen asuransi. Kebebasan pun ditunjukkan pada sistem pemberian *reward* yang berlaku. Sistem pemberian *reward* yang berlaku di agensi “X” membuat para agen akan mendapatkan komisi berdasarkan jumlah premi yang berhasil didapatkan. Dengan kata lain, *reward* yang didapatkan berdasarkan hasil kerja seorang agen saja terlepas dari berapa lama proses yang dibutuhkan seorang agen. Semakin giat seorang agen bekerja untuk mendapatkan premi yang besar, maka bisa dikatakan dirinya akan berpotensi mendapatkan penghasilan yang lebih besar. *Reward* yang diberikan dapat dikatakan memiliki jumlah yang besar, berkisar dari ratusan ribu ketika baru menjadi agen hingga jutaan rupiah. Selain itu, agen asuransi agensi “X” juga mendapatkan *reward* lain yang diberikan ketika seorang agen mampu mencapai target yang ditentukan. *Reward* lain tersebut dapat berupa makan di hotel mewah hingga berlibur ke luar negeri. Deci, Ryan, dan Koestner (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *reward* dapat menurunkan derajat *autonomy* yang berdampak pada motivasi intrinsik. Selain kendali yang diberikan *reward*, pekerjaan ini pun menuntut agen asuransi untuk mengikuti serangkaian aturan tertentu, seperti harus melakukan pendekatan dengan aturan tertentu hingga melakukan proses administrasi yang terbilang *rigid*. Hal ini menunjukkan *autonomy* pada pekerjaan mereka sebagai agen asuransi.

Pekerjaan sebagai agen asuransi juga memiliki pengaruh bagi orang lain yang terkait. Secara langsung, pekerjaan seluruh agen agensi “X” akan berkaitan dengan nasabah yang menjadi klien mereka. Nasabah akan merasakan manfaat dari proteksi yang dipilihnya yang pengurusannya pun melibatkan para agen tersebut. Kinerja agen asuransi juga memiliki pengaruh pada penghasilan yang didapatkan oleh *leader* (agen yang merekrut) mereka. Ketika

mereka berhasil lebih banyak mendapatkan nilai premi dari nasabah, maka hal tersebut juga dapat menjadi tambahan pendapatan bagi *leader* yang membimbing mereka. Hal-hal tersebut yang menjadi *task significance* dari pekerjaan mereka sebagai agen asuransi agensi “X”.

Setelah keseluruhan pekerjaan dikerjakan, akan terdapat *feedback* yang didapatkan. *Feedback* adalah derajat dimana pekerjaan itu sendiri memberikan tanggapan/umpan balik/masukan, mengenai bagaimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya (Borman, Ilgen, Klomski, & Weiner, 2003). Pekerjaan sebagai agen asuransi agensi “X” juga memberikan suatu umpan balik tersendiri bagi mereka seperti jumlah premi yang berhasil didapatkan dan kepuasan dari nasabah mereka. Ketika mereka berhasil mendapatkan banyak premi, hal ini menunjukkan bahwa mereka telah mampu menawarkan berbagai produk asuransi dengan efektif. Hal ini dikarenakan jumlah premi didapatkan dari transaksi yang berhasil ditutup. Ketika suatu penawaran menghasilkan sebuah perjanjian transaksi, dapat dikatakan bahwa agen asuransi telah menggunakan cara yang tepat dalam menawarkan dan tepat dalam memilih kebutuhan perlindungan calon nasabahnya. Saat nasabah yang telah menggunakan jasa perlindungan asuransi dari agen tersebut, dapat melakukan klaim sesuai ketentuan, dan puas dengan pelayanan yang diberikan, ini juga dapat menjadi masukan bagi agen bahwa mereka telah melakukan tugasnya dengan benar.

Tugas yang harus dikerjakan sebagai agen dan seluruh hasil kerja agen asuransi melibatkan *task identity* yang bersifat keseluruhan, memiliki pengaruh penting bagi orang lain, membutuhkan variasi kemampuan yang cukup beragam, memiliki kebebasan dalam bekerja dan penentuan pendapatannya, serta memberikan *feedback* tersendiri bagi agen. Hal-hal tersebut merupakan karakteristik pekerjaan yang akan dinilai oleh agen asuransi agensi “X”. Seluruh karakteristik pekerjaan sebagai agen asuransi agensi “X” tersebut akan dinilai dalam proses *cognitive evaluation*. Hasil penilaian akan memunculkan kendali yang dirasakan agen asuransi agensi “X” dalam aktivitasnya mempromosikan produk perlindungan dan segala

pekerjaan sebagai agen (*perceived causality*) dan penghayatan mengenai kompetensi yang dimilikinya (*perceived competence*) untuk mengerjakan tugasnya sebagai agen asuransi. Jika usahanya mempromosikan produk perlindungan yang mereka jalani dan usaha keseluruhan kerjanya hingga pengurusan administrasi dinilai bukan menjadi penyebab hasil kerjanya, mereka akan merasa bahwa kendali bersifat eksternal. *Perceived causality* yang dihayati akan bersifat eksternal karena hasil kerja yang diperoleh tidak dipersepsikan dari usaha dan kemampuannya. Sebaliknya, jika mereka merasa lebih berperan dalam menjalankan aktivitas dan mengerahkan usahanya yang menjadikan hasil kerjanya dan lingkungan lebih dipersepsikan sebagai pemberi informasi, maka mereka akan memersepsikan kendali yang dimiliki bersifat internal. Pada kompetensi, agen asuransi agensi “X” harus merasa bahwa dirinya mampu mempromosikan, mengerjakan berbagai tugas sebagai agen, dan tidak merasa tugas tersebut terlalu mudah (*optimal stimulation*). Tugas pekerjaan dan stimulasi optimal akan menuntun mereka untuk merasa mampu mempromosikan dan mengerjakan berbagai tugas sebagai agen asuransi agensi “X” dengan tidak meremehkannya.

Seperti yang dibahas sebelumnya, seorang agen asuransi agensi “X” memiliki *task identity* yang lebih bersifat secara keseluruhan. Mereka berperan dari awal pertemuan dengan calon nasabah hingga ketika terdapat proses klaim asuransi. Keseluruhan proses tersebut memberikan ruang yang luas untuk menunjukkan kendali dalam pekerjaannya. Pekerjaan mereka juga terkait dengan para nasabah dan *leader*. Keterkaitan dari pekerjaan ini akan membuat mereka merasa bahwa dirinya juga penting dan memiliki kendali tersendiri. Dalam bekerja pun, para agen asuransi agensi “X” memiliki kebebasan untuk menggunakan gaya mereka sendiri dalam melakukan pendekatan. Walaupun, juga terdapat aturan yang harus diikuti. Berbagai kemampuan yang dibutuhkan dan dimiliki agen bisa diterapkan menurut caranya sendiri. Hasil dari pekerjaan seorang agen juga memberikan *feedback* tersendiri bagi mereka seperti yang dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Hackman dan Oldham (dalam

Gagne & Deci, 2005) mengungkapkan bahwa penyediaan variasi kemampuan yang dibutuhkan, melibatkan pekerjaan secara keseluruhan, dan memberikan dampak positif bagi kehidupan orang lain, serta masih memiliki kebebasan bagi pekerja dapat meningkatkan penghayatan yang lebih internal. Karakteristik pekerjaan ini dapat membuat agen asuransi agensi “X” memiliki *perceived causality* yang bersifat internal karena mereka dapat mempersepsikan bahwa keseluruhan pekerjaan yang memiliki pengaruh dan memberikan hasil merupakan hasil dari kebebasannya untuk menggunakan berbagai macam kemampuannya.

Walaupun terdapat kebebasan cara bekerja dan pekerjaan yang dimiliki berpotensi untuk meningkatkan persepsi yang lebih internal, *reward* berupa komisi dan promosi dapat juga dipersepsikan sebagai kendali yang besar. Mereka akan terpaksa untuk terus melakukan penawaran hanya untuk mendapatkan komisi sebanyak mungkin dan bisa mendapatkan promosi. *Reward* yang ditawarkan seperti komisi dan promosi bisa lebih dipersepsikan sebagai kontrol eksternal sehingga *perceived causality* yang dihayati memungkinkan bersifat eksternal. Mereka akan merasa bahwa hasil kerja yang didapatkan hanya untuk dapat mencapai *reward* berupa komisi yang ditawarkan dan bukan karena usahanya yang dikerahkan atau karena memiliki identifikasi terhadap pekerjaannya. Selain itu, dalam melakukan pekerjaannya terdapat serangkaian peraturan yang harus diikuti dan memiliki standar tersendiri dalam mengerjakannya. Hal tersebut juga menjadi kendali yang ditemukan dalam menekuni profesi sebagai agen asuransi. *Perceived causality* yang dihasilkan akan memengaruhi penentuan *need autonomy*. Ketika *perceived causality* bersifat internal maka *need autonomy* akan terpenuhi, sebaliknya ketika bersifat eksternal maka *need autonomy* akan kurang terpenuhi.

Determinan kedua yang dihasilkan *cognitive evaluation* adalah *perceived competence* yang merupakan persepsi agen asuransi agensi “X” mengenai kemampuan yang dimiliki dalam bekerja. Terdapat pelatihan dasar yang harus dilalui untuk menjadi agen, hal ini dapat membuat agen memersepsikan dirinya memiliki kompetensi yang cukup untuk melakukan tugas tersebut.

Mereka juga harus melalui uji lisensi dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia sehingga mereka dipersepsikan mampu mengerjakan tugas mereka. Selain itu, selama menjadi agen terdapat pula *training* rutin yang diadakan agensi “X” yang diharapkan akan membantu agen untuk lebih memiliki kemampuan yang dibutuhkan atau pun mendapatkan informasi terbaru yang dikeluarkan perusahaan asuransi. Hal tersebut membuat agen asuransi agensi “X” memiliki kemampuan dasar seperti komunikasi, negosiasi, dan mengenali kebutuhan calon nasabah serta terus mengembangkan kemampuannya. Kemampuan tersebut diharapkan membuat mereka merasa tugas-tugas yang harus dikerjakan sebagai agen asuransi dapat dikerjakan. Ketika tugas pekerjaan dipersepsikan terlalu sulit atau terlalu mudah oleh mereka, mereka akan memiliki *perceived competence* yang cenderung rendah. Tugas dapat dipersepsikan terlalu sulit ketika mereka sudah melalui semua pelatihan dan lulus ujian, tetapi masih tidak berhasil untuk mendapatkan nasabah. Tugas juga dapat dipersepsikan terlalu mudah ketika mereka tidak perlu terlalu berusaha untuk mendapatkan nasabah. *Perceived competence* akan berpengaruh pada pemenuhan *need competence*. Ketika mereka memiliki *perceived competence* yang tinggi *need competence* mereka akan terpenuhi. Sebaliknya, jika mereka memiliki *perceived competence* yang rendah maka *need competence* akan kurang terpenuhi.

Kedua hal tersebut memengaruhi tingkat terpenuhinya *need autonomy* dan *need competence*, *need autonomy* oleh *perceived causality* dan *need competence* oleh *perceived competence*. *Need autonomy* merupakan kebutuhan agen asuransi agensi “X” untuk memiliki kendali dan dapat menentukan caranya sendiri dalam mempromosikan produk perlindungan. Keadaan yang memiliki kendali merupakan situasi yang tidak menekan mereka untuk hanya menampilkan perilaku tertentu saja. Ketika mereka memiliki *need autonomy* yang terpenuhi, mereka akan merasa dapat melakukan *prospecting* dan mengeksplorasi gaya bekerjanya dengan bebas. Semakin *need autonomy* terpenuhi akan membuat agen memiliki motivasi yang bersifat lebih intrinsik. Sebaliknya, ketika mereka merasa ditekan dan tidak dapat bereksplorasi,

*need autonomy* akan kurang terpenuhi. Misalnya, mereka hanya boleh melakukan penawaran dengan menggunakan *script* tertentu saja, maka kebutuhan *autonomy* akan kurang terpenuhi. Hal ini akan membuat agen asuransi agensi “X” memiliki motivasi yang bersifat lebih eksternal.

*Need competence* merupakan kebutuhan agen asuransi agensi “X” untuk merasa mampu mengerjakan tugas dan tidak merasa pekerjaan yang dilakukan terlalu mudah. Dalam tugas-tugasnya dan kriteria penilaian yang harus dipenuhi untuk mencapai nilai bagus menjadi penentu terpenuhinya kebutuhan ini. *Need competence* dapat memberikan energi untuk belajar (Deci & Ryan, 1985). Kemampuan yang dilatihkan dan sertifikat AAJI yang diperoleh ketika menjadi agen asuransi dapat meningkatkan pemenuhan kebutuhan ini karena merasa dirinya mampu melakukan pekerjaannya. Mereka akan lebih terdorong untuk belajar dan memperkaya kemampuannya untuk menawarkan dan mencari sebanyak mungkin nasabah. Keinginan mereka untuk belajar tersebut merupakan indikator terdapat motivasi yang bersifat lebih intrinsik. Jika mendapatkan nasabah dan mencapai target total premi untuk promosi terlalu sulit untuk dipenuhi, mereka akan memiliki energi yang rendah untuk belajar karena merasa tidak yakin mampu mencapainya. Mereka akan tidak berusaha untuk mengembangkan kemampuannya karena kurang bersemangat untuk belajar dengan kata lain mereka memiliki motivasi yang lebih bersifat ekstrinsik.

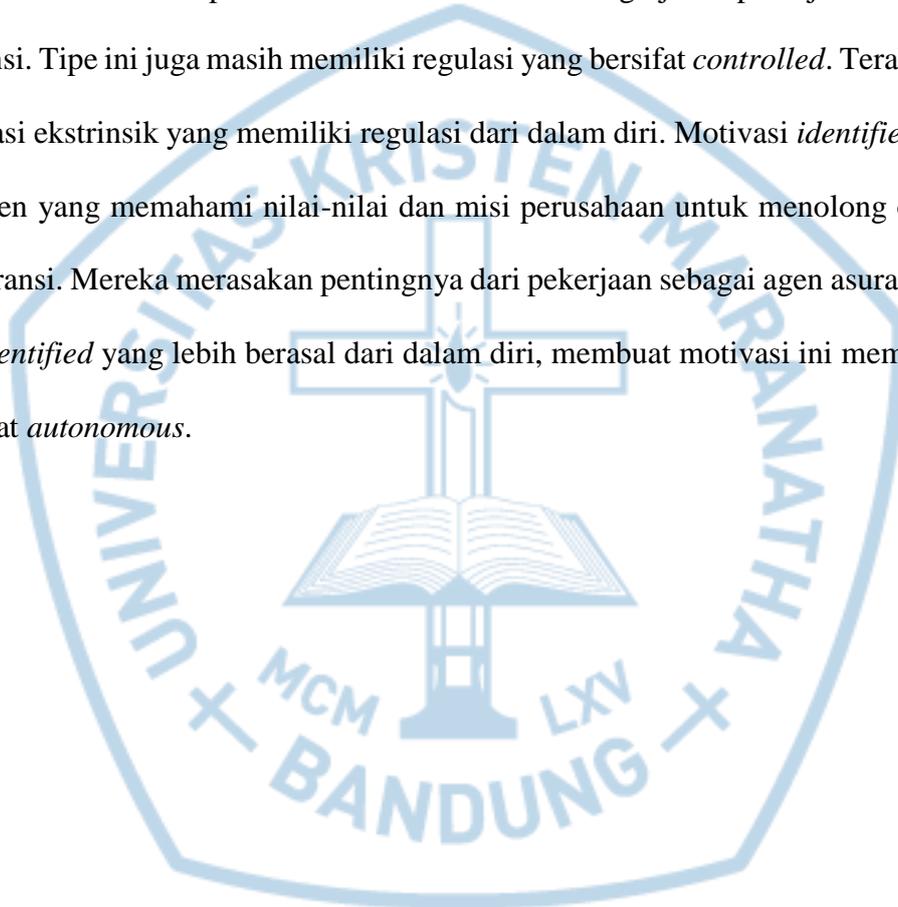
Kebutuhan lain yang harus terpenuhi adalah *need relatedness*. Kehadiran orang lain yang membuat mereka merasa aman dalam berelasi dapat menjaga kehadiran motivasi intrinsik. Dalam bekerja sebagai seorang agen asuransi, salah satu orang yang dapat memengaruhi kebutuhan ini adalah *leader*. *Leader*, atau orang yang merekrut seorang agen, merupakan orang yang berhubungan langsung dengan tiap agen asuransi selama bekerja. *Leader* dapat hadir secara langsung dalam aktivitas menawarkan atau tidak langsung (berada di tempat yang jauh). *Leader* juga dapat mendengarkan keluhan kerja seorang agen atau pun membagikan informasi berdasarkan pengalaman yang mereka miliki. Motivasi intrinsik agen akan lebih berkembang

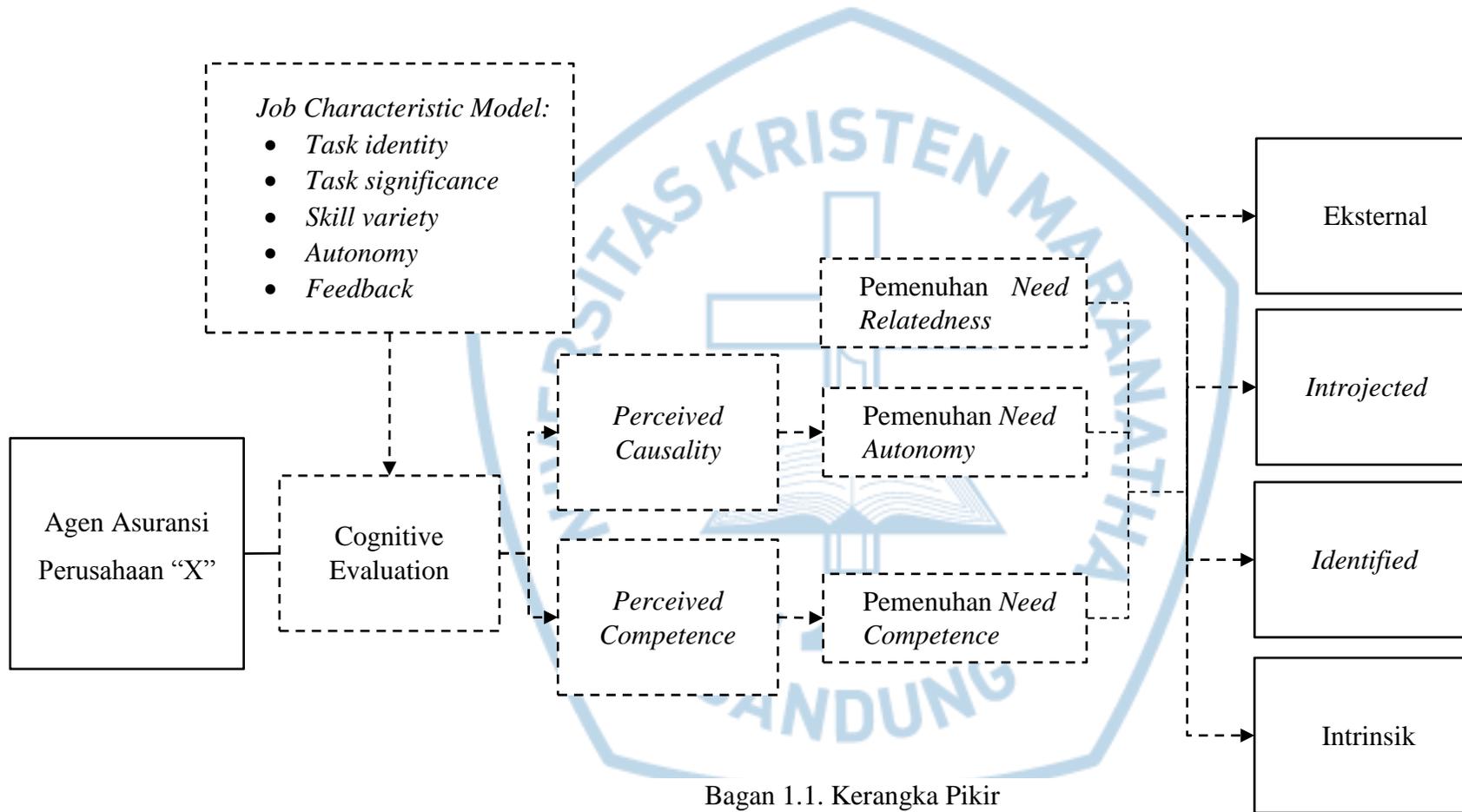
dalam situasi yang menunjukkan *secure attachment* dengan *leader* mereka. *Secure attachment* pada agen asuransi agensi “X” dapat terjadi pada saat agen merasa memiliki hubungan yang baik dengan *leader* dan merasa pantas untuk memiliki hubungan tersebut, dan *leader* juga menghayati demikian. *Leader* dapat memberikan rasa aman bagi mereka karena ketika mendapati hambatan dalam menawarkan seperti kurang memahami pengetahuan produk perlindungan, *leader* dapat membantu menjelaskan kepada calon nasabah.

Pemenuhan ketiga *need* tersebut menjadi penentu tipe motivasi agen asuransi agensi “X”. Semakin terpenuhi kebutuhan tersebut maka mereka akan memiliki motivasi yang lebih bersifat intrinsik dengan regulasi dari dalam diri mereka (*autonomous*). Ketika motivasi bersifat intrinsik mereka akan menunjukkan perilaku yang lebih kreatif dalam memenuhi kriteria penilaian, fleksibel, dan memiliki inisiatif (lebih spontan) untuk mengerjakan tugas (Deci & Ryan, 1985). Motivasi intrinsik agen asuransi agensi “X” juga dapat diukur berdasarkan *interest* dan *enjoyment* dalam mengerjakan melakukan pekerjaannya dan berusaha mencapai target. Ketika mereka termotivasi secara intrinsik, mereka akan menikmati tiap pekerjaan mereka dan berusaha mendapatkan nasabah dengan rasa senang dalam diri mereka. Menurut Deci dan Ryan (1985) hal ini dapat terjadi karena hasil dari pengalaman itu sendiri menjadi *reward* bagi mereka. Dengan menilai *interest* dan *enjoyment* agen asuransi agensi “X” saat mereka bekerja dapat menunjukkan apakah mereka memiliki motivasi yang tergolong intrinsik.

Ketika ketiga kebutuhan tersebut tidak terpenuhi dengan optimal, maka seorang agen tidak selalu menghayati *interest* dan *enjoyment*. Mereka mungkin saja memiliki motivasi yang bersifat lebih ekstrinsik. Agen asuransi agensi “X” yang memiliki motivasi ekstrinsik akan bekerja karena terdapat *instrumental value* dari pekerjaan tersebut, dapat berupa *reward* dan *punishment* atau karena makna dari pekerjaan mereka. Motivasi ekstrinsik sendiri memiliki gradasi kualitas berdasarkan regulasinya dari yang terkendali (*controlled*) hingga bersifat *autonomous*. Hal ini dijelaskan dalam konsep internalisasi pada motivasi ekstrinsik. Seorang

agen bisa memiliki motivasi yang bersifat eksternal, yang berarti mereka bekerja hanya untuk mendapatkan *reward* pekerjaan atau menghindari dampak negatif ketika mereka tidak mengerjakan pekerjaannya, seperti teguran atau pun dikeluarkan sehingga memiliki regulasi yang bersifat *controlled*. Kedua, seorang agen dapat memiliki motivasi yang bersifat *introjected*. Motivasi *introjected* pada agen asuransi bekerja karena keharusan mereka untuk menghindari perasaan cemas dan untuk dapat membanggakan diri atau mendapatkan *self-pride* dari keberhasilan mereka mendapatkan nasabah atau sukses mengerjakan pekerjaan lainnya sebagai agen asuransi. Tipe ini juga masih memiliki regulasi yang bersifat *controlled*. Terakhir, terdapat pula motivasi ekstrinsik yang memiliki regulasi dari dalam diri. Motivasi *identified* merupakan keadaan agen yang memahami nilai-nilai dan misi perusahaan untuk menolong orang melalui produk asuransi. Mereka merasakan pentingnya dari pekerjaan sebagai agen asuransi. Sifat tipe motivasi *identified* yang lebih berasal dari dalam diri, membuat motivasi ini memiliki regulasi yang bersifat *autonomous*.





Bagan 1.1. Kerangka Pikir

### 1.6. Asumsi Penelitian

- Dalam menawarkan produk asuransi kepada calon nasabah, melakukan tugas administrasi, atau pun mengikuti *training*, agen asuransi agensi “X” memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukannya.
- Agen asuransi agensi “X” yang merasa *reward* sebagai kendali informasional, merasa bebas mengeksplorasi gaya bekerjanya, memiliki kompetensi yang diperlukan, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja akan memiliki motivasi dengan regulasi yang bersifat *autonomous*.
- Agen asuransi agensi “X” yang merasa dikendalikan, kesulitan, dan memiliki hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja akan memiliki motivasi dengan regulasi yang bersifat *controlled*.

