

Strategi Transfer Tacit Knowledge Dalam Sukseksi Pialang Asuransi Untuk Menjaga Kontinuitas Kepercayaan Klien

Tacit Knowledge Transfer Strategy In Insurance Broker Succession To Maintain Client Trust Continuity

Selviya Debora^{a*}, Suhartono^b, Antonius Anton Lie^c

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti^{a,b,c}
debbyjohn2812@gmail.com^a

Abstract

This study aims to formulate a tacit knowledge transfer strategy in insurance broker succession to maintain client trust continuity. A descriptive qualitative approach with a case study method was employed at PT Antara Indonesia Broker Asuransi. Data were collected through in-depth interviews with seven informants representing marketing, placing, claims, and human resource functions, supported by limited observation and documentation study. Data were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings reveal that critical tacit knowledge embedded in senior brokers consists of relational tacit knowledge, technical-market tacit knowledge, and claim-handling tacit knowledge. Current knowledge transfer practices exist through informal mentoring, joint visits, case discussions, and on-the-job learning, yet they are not fully structured or documented. The novelty of this study lies in mapping cross-functional tacit knowledge in insurance brokerage and formulating a transfer strategy based on three mechanisms: shadowing, warm handover, and a Digital Knowledge Library. These mechanisms function as direct learning, trust transition, and knowledge institutionalization mechanisms to sustain service quality, client trust, and business portfolio continuity during transition periods.

Keywords: Tacit Knowledge, Knowledge Transfer, Broker Succession, Client Trust, Insurance Broker

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi transfer *tacit knowledge* dalam proses suksesi pialang asuransi untuk menjaga kontinuitas kepercayaan klien. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada PT Antara Indonesia *Broker Asuransi*. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan yang mewakili fungsi marketing, *placing*, klaim, dan HRD, serta didukung observasi terbatas dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *tacit knowledge* kritis pialang senior terdiri dari pengetahuan tacit relasional, pengetahuan tacit teknis-pasar, dan pengetahuan tacit penanganan klaim. Transfer pengetahuan sudah berlangsung melalui pendampingan informal, *joint visit*, diskusi kasus, dan *on-the-job learning*, tetapi belum sepenuhnya terstruktur dan terdokumentasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan *tacit knowledge* lintas fungsi *broker* asuransi dan perumusan strategi transfer berbasis tiga mekanisme, yaitu *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*. Ketiga mekanisme tersebut berfungsi sebagai sarana pembelajaran langsung, pengalihan kepercayaan, dan institusionalisasi pengetahuan agar kualitas layanan, kepercayaan klien, dan keberlanjutan *portofolio* bisnis tetap terjaga pada masa transisi.

Kata Kunci: Tacit Knowledge, Transfer Pengetahuan, Sukseksi Pialang, Kepercayaan Klien, Pialang Asuransi

1. Pendahuluan

Industri pialang asuransi merupakan bagian dari jasa profesional yang bertumpu pada keahlian, pengalaman, relasi bisnis, dan kepercayaan. Pialang asuransi tidak hanya membantu administrasi penutupan polis, tetapi juga menjalankan fungsi penasihat risiko, penghubung antara klien dan perusahaan asuransi, negosiator syarat pertanggungjawaban, serta pendamping klaim. Karena itu, kualitas layanan pialang tidak

hanya ditentukan oleh dokumen formal, seperti polis, endorsement, daftar premi, dan korespondensi, tetapi juga oleh pengetahuan praktis yang terbentuk dari pengalaman panjang (Rejda et al., 2021; Wirtz & Lovelock, 2021).

Pengetahuan praktis tersebut dalam literatur manajemen pengetahuan dikenal sebagai *tacit knowledge*. Polanyi (2009) menjelaskan bahwa manusia sering kali mengetahui lebih banyak daripada yang dapat diungkapkan secara tertulis. Dalam konteks pialang asuransi, pengetahuan seperti membaca karakter klien, memahami preferensi *underwriter*, menentukan strategi negosiasi, dan menyampaikan posisi klaim yang sensitif merupakan bentuk pengetahuan yang sulit dipindahkan hanya melalui SOP. Nonaka dan Takeuchi menempatkan *tacit knowledge* sebagai sumber penting penciptaan pengetahuan organisasi, terutama ketika pengetahuan individu dapat dialihkan, dieksternalisasi, dikombinasikan, dan dipelajari kembali oleh anggota organisasi lain (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000).

Permasalahan menjadi penting ketika pialang senior yang memiliki pengetahuan berbasis pengalaman mengalami rotasi, mengundurkan diri, atau harus digantikan oleh pialang penerus. Dalam situasi tersebut, organisasi tidak hanya menghadapi kekosongan peran, tetapi juga risiko hilangnya pengetahuan kritis yang sebelumnya melekat pada individu. Rothwell (2015) menekankan bahwa *succession planning* seharusnya tidak dipahami sebagai penggantian jabatan semata, melainkan sebagai upaya sistematis untuk menjaga kesinambungan peran penting, mempertahankan pengetahuan kritis, dan menyiapkan talenta penerus.

Fenomena tersebut ditemukan pada PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi, terutama pada fungsi marketing, *placing*, dan klaim. Ketiga fungsi tersebut saling berhubungan dalam membentuk pengalaman layanan klien. Marketing menjaga relasi dan kepercayaan klien, *placing* memastikan risiko ditempatkan pada perusahaan asuransi yang tepat dengan syarat optimal, sedangkan klaim menjadi momen pembuktian kualitas pendampingan pialang. Apabila transfer pengetahuan tidak berjalan baik, suksesi dapat menimbulkan kesenjangan layanan, miskomunikasi, penempatan risiko yang kurang tepat, klaim yang tidak optimal, hingga melemahnya kepercayaan klien.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transfer pengetahuan pada pergantian generasi atau pergantian peran merupakan isu penting bagi organisasi modern. Igoa-Iraola dan Díez (2024) menyatakan bahwa hilangnya pengetahuan organisasi menjadi persoalan serius sehingga diperlukan prosedur transfer pengetahuan yang terstruktur. Kajian lanjutan juga memperlihatkan bahwa *retensi* pengetahuan pada proses suksesi membutuhkan mekanisme yang mampu menjembatani pengalaman pendahulu dengan kesiapan penerus (Igoa-Iraola et al., 2025). Pada konteks bisnis keluarga, Luong et al. (2024) menekankan bahwa transfer pengetahuan dalam suksesi tidak hanya berkaitan dengan informasi eksplisit, tetapi juga nilai, intuisi, dan pengalaman pendahulu.

Meskipun demikian, kajian mengenai transfer *tacit knowledge* dalam proses suksesi pialang asuransi masih relatif terbatas. Sebagian penelitian membahas transfer pengetahuan dalam relasi bisnis B2B (Lavan et al., 2025), kepercayaan pada jasa profesional (Maister et al., 2021), atau peran berbagi pengetahuan tacit terhadap kinerja layanan (Afkar & Hamsal, 2024; Alzyoud et al., 2024). Namun, belum banyak kajian yang secara khusus menempatkan pialang asuransi sebagai konteks jasa profesional yang menggabungkan relasi klien, negosiasi dengan *insurer*, dan advokasi klaim. Di sinilah celah penelitian ini ditempatkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi transfer *tacit knowledge* dalam menjaga kontinuitas kepercayaan klien pada proses suksesi pialang asuransi di PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi. Kontribusi penelitian terletak pada pemetaan *tacit knowledge* kritis lintas fungsi dan perumusan strategi transfer terpadu melalui *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*. Penelitian ini juga menawarkan kategorisasi temuan berupa pengetahuan tacit relasional, pengetahuan tacit teknis-pasar, dan pengetahuan tacit penanganan klaim sebagai dasar pengelolaan pengetahuan pada perusahaan pialang asuransi.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman informan, praktik transfer pengetahuan, dan makna suksesi dalam konteks kerja pialang asuransi. Studi kasus digunakan karena penelitian diarahkan pada satu organisasi, yaitu PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi, dengan fokus pada fungsi marketing, *placing*, klaim, dan HRD. Penggunaan studi kasus memungkinkan peneliti memahami fenomena secara kontekstual dan mendalam (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018).

Informan ditentukan dengan teknik purposive sampling. Informan dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan klien, penempatan risiko, penanganan klaim, serta pengembangan sumber daya manusia. Informan terdiri dari tujuh orang, yaitu marketing senior, marketing junior, *placing* senior, *placing* junior, klaim senior, klaim junior, dan HRD. Komposisi ini digunakan untuk memperoleh perspektif dari pemilik pengalaman, penerima pengetahuan, serta pihak organisasi yang melihat kebutuhan pengembangan kompetensi secara lebih luas.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur agar informan memiliki ruang untuk menjelaskan pengalaman konkret, bukan hanya memberikan jawaban normatif. Pertanyaan diarahkan pada bentuk *tacit knowledge* kritis, kondisi transfer pengetahuan saat ini, kesenjangan antara senior dan junior, risiko pada masa transisi, serta kebutuhan terhadap *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kondensasi data dilakukan dengan mengelompokkan informasi berdasarkan tema penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, tabel, dan model konseptual. Verifikasi dilakukan dengan membandingkan temuan antar informan dan menghubungkannya dengan konsep *tacit knowledge*, Model *SECI*, *succession planning*, kepercayaan klien, dan keberlanjutan bisnis.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan jawaban senior, junior, dan HRD pada tiga fungsi utama. Pola temuan dianggap kuat apabila terdapat konsistensi antara pengalaman senior sebagai pemilik pengetahuan, pengalaman junior sebagai penerima pengetahuan, dan pandangan HRD sebagai fungsi yang melihat kebutuhan pengembangan karyawan secara organisasi. Kerahasiaan data klien, polis, dan klaim dijaga dengan tidak menampilkan nama klien, nilai *portofolio*, atau detail kasus yang bersifat sensitif.

Tabel 1. Informan Penelitian

| Kode | Fungsi | Pengalaman | Relevansi Data |
|------|-----------------------|------------|--|
| MS | Marketing senior | ±14 tahun | Relasi klien, karakter klien, histori komplain, dan kepercayaan. |
| MJ | Marketing junior | ±6 tahun | Pembelajaran junior, kebutuhan data klien, <i>shadowing</i> , dan <i>warm handover</i> . |
| PS | <i>Placing</i> senior | ±13 tahun | Analisis risiko, <i>appetite insurer</i> , <i>underwriter</i> , dan strategi negosiasi. |
| PJ | <i>Placing</i> junior | ±2 tahun | Kebutuhan pendampingan dalam pemilihan pasar dan negosiasi. |
| KS | Klaim senior | ±14 tahun | Analisis polis, kronologi, argumentasi klaim, dan advokasi klaim. |
| KJ | Klaim junior | ±8 tahun | Pembelajaran klaim, hambatan, dan kebutuhan <i>Digital Knowledge Library</i> . |
| HRD | HRD | ±12 tahun | Pengembangan kompetensi, regenerasi, dan sistem pembelajaran internal. |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.



Gambar 1. Alur Penelitian

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

3. Hasil dan Pembahasan

Konteks Suksesi Pialang dan Risiko Kehilangan Pengetahuan

PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi menjalankan layanan pialang asuransi yang mencakup identifikasi kebutuhan perlindungan, penempatan risiko, negosiasi syarat polis, dan pendampingan klaim. Dalam konteks penelitian ini, proses bisnis perusahaan menempatkan marketing, *placing*, dan klaim sebagai tiga fungsi yang membentuk pengalaman layanan klien. Ketiganya tidak dapat dipisahkan karena kualitas hubungan klien dibangun sejak tahap komunikasi awal, diuji pada tahap penyusunan program asuransi, dan terbukti pada saat klaim terjadi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses suksesi di perusahaan masih lebih banyak berjalan secara situasional. Ketika terjadi kebutuhan pergantian personel, perusahaan menunjuk karyawan yang dianggap paling siap berdasarkan pengalaman, tanggung jawab, dan penilaian atasan. Pola ini tidak sepenuhnya keliru, tetapi mengandung risiko karena kesiapan junior belum selalu dibangun melalui tahapan yang eksplisit, terukur, dan terdokumentasi.

HRD menegaskan bahwa pekerjaan di *broker* asuransi tidak cukup dipahami dari SOP karena karyawan juga perlu belajar dari pengalaman senior, cara menangani klien, berkomunikasi dengan perusahaan asuransi, dan menyelesaikan masalah di lapangan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa suksesi pada perusahaan pialang asuransi harus dipahami sebagai proses pengalihan pengetahuan, bukan hanya penyerahan tugas. Dengan kata lain, yang dialihkan bukan hanya akun, polis, atau dokumen klaim, tetapi juga relasi, konteks, pengalaman, dan cara berpikir senior.

Dari perspektif teoretis, temuan tersebut sejalan dengan konsep *succession planning* yang menekankan pentingnya kesinambungan peran dan *retensi* pengetahuan kritis (Rothwell, 2015). Suksesi yang hanya berorientasi pada penggantian personel akan menghasilkan transfer administratif, sedangkan suksesi yang berorientasi pada keberlanjutan layanan harus mengalihkan *tacit knowledge* yang memengaruhi kualitas keputusan dan kepercayaan klien.

Pemetaan Tacit Knowledge Kritis Pialang Senior

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *tacit knowledge* kritis dalam perusahaan pialang asuransi memiliki bentuk yang berbeda pada setiap fungsi. Pada fungsi marketing, pengetahuan kritis terutama berupa kemampuan membaca karakter klien dan menjaga hubungan. Marketing senior memahami bahwa setiap klien memiliki gaya komunikasi yang berbeda, seperti menyukai penjelasan detail, komunikasi singkat, telepon, atau pesan tertulis. Hal-hal tersebut jarang tercantum dalam dokumen formal, tetapi sangat menentukan kenyamanan klien.

Marketing junior menguatkan temuan tersebut dengan menyatakan bahwa bagian tersulit dalam fungsi marketing adalah membaca karakter klien. Junior dapat mempelajari produk dan proses administrasi, tetapi memahami sikap klien, bahasa tubuh, gaya negosiasi, dan preferensi komunikasi membutuhkan pengalaman langsung. Dalam konteks ini, *tacit knowledge* marketing dapat dipahami sebagai pengetahuan tacit relasional, yaitu pengetahuan berbasis relasi yang membantu pialang menjaga kenyamanan dan kepercayaan klien.

Pada fungsi *placing*, *tacit knowledge* kritis berbentuk pengetahuan tacit teknis-pasar. *Placing* senior menjelaskan bahwa proses penempatan risiko tidak hanya bergantung pada data risiko, tetapi juga pada pemahaman terhadap karakter perusahaan asuransi, kapasitas, pengalaman klaim, hubungan dengan *underwriter*, dan *appetite* terhadap risiko tertentu. *Placing* junior juga mengakui bahwa bagian paling sulit dalam *placing* adalah memahami karakter masing-masing perusahaan asuransi dan menentukan pasar yang tepat untuk suatu risiko.

Pada fungsi klaim, *tacit knowledge* kritis berbentuk pengetahuan tacit penanganan klaim. Klaim senior menjelaskan bahwa penanganan klaim membutuhkan kemampuan memahami karakteristik kasus, mengidentifikasi potensi masalah sejak awal, menentukan dokumen pendukung, serta menyusun argumentasi ketika terdapat perbedaan interpretasi polis. Klaim junior menyatakan bahwa bagian tersulit adalah menafsirkan ketentuan polis, khususnya pengecualian, dan menentukan apakah suatu kerugian dijamin berdasarkan fakta kejadian.

Pemetaan tersebut memperlihatkan bahwa *tacit knowledge* pialang senior bersifat lintas fungsi. Relasi yang tidak dikelola dengan baik pada fungsi marketing dapat memengaruhi penerimaan klien terhadap PIC pengganti. Keputusan *placing* yang kurang tepat dapat menciptakan risiko kualitas perlindungan. Sementara itu, penanganan klaim yang kurang empatik dan kurang argumentatif dapat merusak kepercayaan yang telah dibangun sejak awal. Dengan demikian, transfer *tacit knowledge* harus dipandang sebagai mekanisme strategis untuk menjaga kualitas rantai layanan, bukan sekadar kegiatan pelatihan karyawan.

Bukti temuan lintas informan memperlihatkan bahwa pengetahuan tersebut tidak hanya hadir sebagai pengalaman individual, tetapi juga sebagai pola kerja yang berulang. Pada fungsi marketing, senior dan junior sama-sama menekankan pentingnya memahami karakter klien, riwayat keluhan, kebiasaan komunikasi, dan

sensitivitas tertentu yang tidak selalu tercatat dalam dokumen. Pada fungsi *placing*, senior dan junior sama-sama melihat bahwa kemampuan membaca *appetite insurer*, karakter *underwriter*, serta peluang diterimanya suatu risiko merupakan pengetahuan yang lebih banyak terbentuk dari pengalaman. Pada fungsi klaim, senior dan junior menempatkan analisis kronologi, interpretasi polis, serta cara menyampaikan posisi klaim kepada klien sebagai pengetahuan yang tidak cukup dipelajari dari *checklist* dokumen.

Kesamaan pola antara pandangan senior, junior, dan HRD memperkuat validitas temuan. Senior memandang pengetahuan berbasis pengalaman sebagai bagian penting dari kualitas layanan, junior memandangnya sebagai kebutuhan belajar yang belum sepenuhnya tersedia dalam dokumen, sedangkan HRD melihatnya sebagai risiko organisasi apabila tidak dikelola secara lebih sistematis. Dengan demikian, pemetaan pengetahuan kritis dalam penelitian ini tidak hanya menggambarkan isi pengetahuan senior, tetapi juga menunjukkan area yang perlu diprioritaskan dalam proses suksesi pialang.

Tabel 2. Pemetaan Tacit Knowledge Kritis dan Risiko Suksesi

| Fungsi | Kategori Tacit Knowledge | Bentuk Pengetahuan Kritis | Risiko Jika Tidak Ditransfer |
|----------------|------------------------------------|--|--|
| Marketing | Pengetahuan tacit relasional | Karakter klien, preferensi komunikasi, histori keluhan, janji lisan, dan pendekatan emosional. | Miskomunikasi, komplain, penurunan kenyamanan, dan potensi kehilangan klien. |
| <i>Placing</i> | Pengetahuan tacit teknis-pasar | <i>Appetite insurer</i> , karakter <i>underwriter</i> , kapasitas pasar, strategi presentasi risiko, dan negosiasi syarat polis. | Salah memilih pasar, <i>terms</i> kurang optimal, premi kurang kompetitif, atau masalah klaim kemudian hari. |
| Klaim | Pengetahuan tacit penanganan klaim | Analisis polis dan kronologi, pembacaan konteks, dokumen pendukung, argumentasi klaim, dan komunikasi sensitif. | Argumentasi lemah, klaim lebih lama, kesalahan informasi, dan menurunnya kepercayaan klien. |
| HRD/Organisasi | Tata kelola pengetahuan | Pemetaan kompetensi, mentoring, dokumentasi pembelajaran, dan penilaian kesiapan penerus. | Regenerasi situasional, ketergantungan pada senior, dan pengetahuan hilang saat pergantian personel. |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

Kondisi Transfer Tacit Knowledge Saat Ini

Transfer pengetahuan di PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi sebenarnya telah berlangsung dalam praktik sehari-hari. Pada fungsi marketing, junior belajar dengan mengamati cara senior berkomunikasi, mengikuti meeting, dan melakukan *joint visit*. Pada fungsi *placing*, junior belajar sambil bekerja, membantu penyusunan data risiko, mengikuti komunikasi dengan *underwriter*, dan melakukan review penawaran bersama senior. Pada fungsi klaim, junior belajar melalui arahan senior, pemeriksaan dokumen bersama, keterlibatan dalam komunikasi klaim, dan diskusi kasus setelah klaim selesai.

Pola ini menunjukkan adanya proses *socialization* dalam Model *SECI*, yaitu transfer *tacit knowledge* melalui interaksi langsung, observasi, dan pengalaman

bersama (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). Keunggulan pola ini adalah junior dapat belajar dari kasus nyata, bukan hanya dari materi pelatihan. Namun, kelemahannya adalah proses tersebut masih sangat bergantung pada kesediaan, waktu, dan gaya pembimbingan masing-masing senior.

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki transfer pengetahuan secara alami, tetapi belum memiliki *knowledge governance* yang cukup kuat. Dalam istilah *SECI*, proses *socialization* telah berjalan, tetapi *externalization* dan *combination* belum optimal. Pengalaman senior belum sepenuhnya dikonversi menjadi panduan, catatan kasus, basis data, atau *lesson learned* yang dapat diakses kembali. Akibatnya, proses belajar junior masih bergantung pada momen kebersamaan dengan senior dan belum sepenuhnya menjadi sistem pembelajaran organisasi.

Hal ini juga menunjukkan adanya jarak antara pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Dokumen formal seperti SOP, polis, *quotation*, atau *checklist* klaim membantu memahami proses dasar, tetapi belum cukup untuk menangkap alasan di balik keputusan. Dalam pekerjaan pialang asuransi, alasan mengapa senior memilih *insurer* tertentu, menghindari gaya komunikasi tertentu kepada klien, atau menyusun argumentasi klaim dengan pendekatan tertentu justru menjadi inti pengetahuan yang perlu diwariskan.

Kesenjangan Senior-Junior dan Dampaknya terhadap Kepercayaan Klien

Kesenjangan antara senior dan junior tidak hanya terlihat pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek non-teknis. Pada fungsi marketing, kesenjangan muncul dalam kemampuan membaca karakter klien dan membangun relasi. Marketing senior dapat memahami klien melalui pengalaman bertahun-tahun, bahasa tubuh, pola komunikasi, dan histori interaksi. Sebaliknya, junior masih membutuhkan waktu untuk memahami karakter klien yang berbeda-beda. Jika junior langsung mengambil alih klien tanpa pendampingan, risiko miskomunikasi dan komplain menjadi lebih besar.

Pada fungsi *placing*, kesenjangan muncul dalam kemampuan membaca pasar asuransi dan melakukan negosiasi. *Placing* senior memahami bahwa pemilihan *insurer* dipengaruhi oleh *appetite*, kapasitas, pengalaman klaim, hubungan dengan *underwriter*, serta syarat yang ditawarkan. Junior dapat mempelajari proses dasar penyusunan data risiko dan permintaan penawaran, tetapi belum sepenuhnya memahami pertimbangan yang bersifat pengalaman. Kesenjangan ini dapat memengaruhi kualitas penempatan risiko dan pada akhirnya berdampak kepada klien.

Pada fungsi klaim, kesenjangan muncul dalam analisis kasus, interpretasi polis, argumentasi klaim, dan komunikasi sensitif. Klaim senior menilai bahwa pemahaman polis dapat dipelajari, tetapi kemampuan menganalisis kronologi dan menyusun argumentasi terbentuk dari pengalaman menangani banyak kasus. Klaim junior juga menegaskan bahwa komunikasi kepada klien saat klaim tidak dapat disamakan untuk semua klien karena masing-masing memiliki tekanan dan kondisi emosional yang berbeda.

Dampak utama dari kesenjangan tersebut adalah risiko terganggunya kepercayaan klien. Dalam jasa profesional, kepercayaan terbentuk melalui kompetensi, integritas, konsistensi, empati, dan kemampuan memberikan solusi (Maister et al., 2021; Lovelock & Wirtz, 2016; Fukuyama, 1995). Klien tidak hanya

menilai apakah dokumen disampaikan tepat waktu, tetapi juga apakah pialang memahami kepentingan mereka, mampu menjelaskan situasi dengan jernih, dan tetap hadir ketika terjadi masalah. Apabila pialang pengganti belum memahami konteks hubungan dan kebutuhan klien, kepercayaan yang telah dibangun senior dapat melemah.

Secara lebih dalam, kesenjangan senior-junior tidak hanya menunjukkan perbedaan masa kerja, tetapi menunjukkan perbedaan kedalaman konteks. Senior memiliki arsip pengalaman dalam dirinya: pernah menghadapi klien yang sulit, pernah melihat *insurer* menolak risiko tertentu, pernah mengalami perbedaan interpretasi polis, dan pernah memperbaiki komunikasi ketika klien kecewa. Junior dapat memahami prosedur, tetapi belum selalu memiliki kumpulan pengalaman yang cukup untuk membaca situasi secara cepat. Inilah alasan transfer *tacit knowledge* perlu dirancang sebagai proses pembentukan cara berpikir, bukan hanya proses pemberian informasi.

Strategi Transfer: Shadowing, Warm Handover, dan Digital Knowledge Library

Berdasarkan temuan penelitian, strategi transfer *tacit knowledge* dalam proses suksesi pialang di PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi lebih tepat dirumuskan ke dalam tiga mekanisme utama, yaitu *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*. Ketiga mekanisme ini sejalan dengan kerangka penelitian yang dibangun sejak awal dan saling melengkapi. *Shadowing* berfungsi memindahkan pengetahuan melalui observasi dan keterlibatan langsung; *warm handover* menjaga kesinambungan relasi, konteks, dan kepercayaan; sedangkan *Digital Knowledge Library* mengubah pengalaman senior yang dapat dikodifikasi menjadi aset pengetahuan organisasi.

Shadowing penting karena banyak pengetahuan senior hanya dapat dipahami ketika junior melihat langsung cara senior bekerja. Pada marketing, *shadowing* dilakukan melalui *joint visit*, meeting klien, komunikasi keluhan, dan negosiasi. Pada *placing*, *shadowing* dilakukan ketika senior menyusun data risiko, mempresentasikan risiko kepada *underwriter*, melakukan follow up *quotation*, dan menegosiasikan syarat polis. Pada klaim, *shadowing* dilakukan ketika senior menganalisis polis, membaca kronologi, berkoordinasi dengan *loss adjuster*, dan menyampaikan perkembangan klaim kepada klien.

Shadowing perlu dirancang bukan sekadar kegiatan ikut hadir dalam meeting, tetapi sebagai proses belajar yang memiliki tujuan, tahapan, dan evaluasi. Sebelum mengikuti senior, junior perlu mengetahui aspek apa yang harus diamati, misalnya cara senior membuka percakapan, memilih kata, menjawab keberatan, membaca respons klien, atau membangun argumen kepada *underwriter*. Setelah kegiatan selesai, perlu ada debriefing agar senior menjelaskan alasan di balik tindakan atau keputusan yang diambil.

Warm handover diperlukan karena kepercayaan klien tidak berpindah secara otomatis kepada pialang pengganti. Pengalihan klien harus dilakukan secara bertahap melalui pengenalan resmi, penjelasan peran pengganti, pendampingan dalam beberapa interaksi awal, briefing sebelum dan sesudah pertemuan, serta monitoring selama masa transisi. Dalam fungsi marketing, mekanisme ini membantu klien menerima PIC baru. Dalam fungsi *placing*, mekanisme ini membantu junior memahami histori akun, pasar yang pernah digunakan, dan karakter *underwriter*. Dalam fungsi klaim, mekanisme ini membantu junior memahami status klaim,

kronologi, dokumen, isu yang belum selesai, strategi yang telah dijalankan, dan ekspektasi klien.

Digital Knowledge Library menjadi mekanisme *externalization* dan *combination* dalam Model *SECI* (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). Sistem ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan pengalaman langsung, tetapi untuk menyimpan informasi yang sering hilang ketika hanya berada dalam ingatan individu. Untuk marketing, DKL memuat profil klien, preferensi komunikasi, histori komplain, riwayat polis, riwayat klaim, dan catatan pendekatan. Untuk *placing*, DKL memuat *appetite insurer*, histori penempatan, benchmark rate, kontak *underwriter*, panduan negosiasi, dan *lesson learned*. Untuk klaim, DKL memuat contoh kasus, analisis polis, interpretasi klausul, contoh argumentasi klaim, korespondensi, dan *lesson learned*.

Agar DKL berjalan efektif, pengelolaannya perlu didukung oleh peran HRD dan kepala divisi. HRD berperan memastikan sistem menjadi bagian dari pengembangan kompetensi, bukan hanya arsip dokumen. Kepala divisi memastikan validitas isi, senior mengisi pengalaman dan *lesson learned*, sementara junior dapat memperbarui data operasional dengan supervisi. Dengan demikian, DKL menjadi mekanisme *knowledge governance* yang mengurangi ketergantungan pada individu dan memperkuat pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, ketiga mekanisme tersebut dapat dibaca melalui Model *SECI*. *Shadowing* merepresentasikan proses *socialization* karena junior belajar melalui observasi, interaksi langsung, dan pengalaman bersama senior. *Warm handover* memperluas proses tersebut ke dalam konteks relasi bisnis karena pengetahuan yang dialihkan bukan hanya prosedur, tetapi juga kepercayaan, histori hubungan, dan cara menjaga kenyamanan klien pada masa transisi. Sementara itu, *Digital Knowledge Library* menjadi sarana *externalization* dan *combination* karena pengalaman senior mulai diartikulasikan, diklasifikasikan, dan disimpan agar dapat digunakan kembali oleh organisasi.

Dengan pemetaan tersebut, strategi yang diusulkan tidak berhenti sebagai rekomendasi praktis, tetapi memiliki dasar konseptual dalam manajemen pengetahuan. *Shadowing* menjawab keterbatasan dokumen dalam memindahkan intuisi profesional; *warm handover* menjawab kebutuhan suksesi untuk menjaga kesinambungan relasi; sedangkan *Digital Knowledge Library* menjawab kebutuhan organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada individu senior. Kombinasi ketiganya membuat transfer *tacit knowledge* lebih seimbang karena menggabungkan pembelajaran langsung, alih kepercayaan, dan dokumentasi pengetahuan.

Dalam penerapannya, aktivitas pendukung seperti pemetaan pengetahuan kritis, diskusi kasus, praktik terbimbing, dan penilaian kesiapan pialang penerus tetap diperlukan. Namun, aktivitas tersebut lebih tepat ditempatkan sebagai bagian dari pelaksanaan tiga mekanisme utama, bukan sebagai strategi yang berdiri sendiri. Dengan cara ini, model yang dihasilkan tetap sederhana, konsisten dengan kerangka penelitian, dan cukup operasional untuk diterapkan dalam perusahaan pialang asuransi.

Tabel 3. Rancangan Strategi Transfer Tacit Knowledge

| Strategi | Tujuan | Aktivitas Kunci | Output yang Diharapkan |
|------------------|--|--|--|
| <i>Shadowing</i> | Memindahkan cara berpikir dan praktik kerja senior | Joint visit, ikut meeting, mengikuti negosiasi, analisis | Junior memahami logika keputusan, gaya komunikasi, |

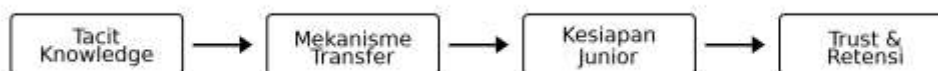
| | | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| | melalui observasi langsung. | polis bersama, diskusi kasus, dan evaluasi. | dan pertimbangan profesional senior. |
| <i>Warm handover</i> | Menjaga kesinambungan relasi, konteks, dan kepercayaan selama transisi. | Pengenalan PIC baru, briefing akun, pendampingan interaksi awal, dan monitoring masa transisi. | Klien, <i>insurer</i> , dan pihak klaim menerima pengganti secara bertahap tanpa kehilangan konteks layanan. |
| <i>Digital Knowledge Library</i> | Mengubah pengalaman senior menjadi aset pengetahuan organisasi. | Dokumentasi profil klien, <i>appetite insurer</i> , kasus klaim, <i>lesson learned</i> , template, dan playbook. | Pengetahuan senior tersimpan, mudah dicari, dan dapat digunakan untuk pembelajaran lintas generasi. |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

Model Konseptual dan Implikasi Penelitian

Sintesis temuan menunjukkan bahwa strategi transfer *tacit knowledge* yang efektif perlu mengikuti alur konseptual: *tacit knowledge* senior sebagai input strategis, mekanisme transfer melalui *shadowing*, *warm handover*, dan DKL, kesiapan junior serta konsistensi layanan sebagai proses antara, dan kepercayaan klien serta *retensi portofolio* sebagai keluaran yang diharapkan. Alur ini menegaskan bahwa transfer pengetahuan bukan hanya kegiatan pelatihan, tetapi bagian dari strategi menjaga keberlanjutan layanan.

Temuan penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menempatkan pengetahuan tacit relasional, pengetahuan tacit teknis-pasar, dan pengetahuan tacit penanganan klaim sebagai input utama. Ketiga bentuk pengetahuan ini ditransfer melalui *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*. Hasil yang diharapkan adalah peningkatan kesiapan junior, konsistensi kualitas layanan, terjaganya kepercayaan klien, dan berkurangnya risiko kehilangan *portofolio* bisnis.



Gambar 2. Model Konseptual Transfer Tacit Knowledge dalam Suksesi Pialang Asuransi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

Dari sisi teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi teori *tacit knowledge* pada industri pialang asuransi. Penelitian ini juga memperluas penggunaan Model *SECI* dengan menunjukkan bahwa *socialization* tanpa *externalization* dan *combination* belum cukup untuk menjamin keberlanjutan pengetahuan. Dalam konteks suksesi, pembelajaran informal perlu dilengkapi dengan dokumentasi dan mekanisme *handover* yang terstruktur.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberi dasar bagi perusahaan untuk menyusun program regenerasi yang lebih terarah. Program tersebut dapat dimulai dari

pemetaan posisi kritis dan pengetahuan kritis, penetapan pasangan senior-junior, jadwal *shadowing*, format *warm handover*, pengembangan DKL, serta indikator pembelajaran. HRD perlu memainkan peran yang lebih strategis sebagai penghubung antara kebutuhan kompetensi, sistem dokumentasi, dan kesiapan junior.

Dari perspektif kepercayaan klien, strategi ini penting karena kepercayaan dalam jasa profesional tidak hanya dibangun oleh hasil akhir, tetapi juga proses layanan (Lovell & Wirtz, 2016; Kotler & Keller, 2016; Fukuyama, 1995). Dalam pialang asuransi, klien menilai apakah pialang memahami kebutuhan mereka, dapat berkomunikasi secara tepat, mampu bernegosiasi dengan *insurer*, dan hadir saat klaim terjadi. Karena itu, transfer *tacit knowledge* yang efektif menjadi bagian dari mitigasi risiko layanan dan *business continuity* (International Organization for Standardization [ISO], 2019; Elliott et al., 2010).

Model konseptual ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi pialang tidak dapat diukur hanya dari tersedianya pengganti secara struktural. Keberhasilan suksesi perlu dilihat dari kemampuan pialang penerus mempertahankan konteks layanan yang telah dibangun senior, menjaga kualitas komunikasi, memahami karakter pasar asuransi, dan mendampingi klaim secara profesional. Oleh karena itu, transfer *tacit knowledge* dalam penelitian ini diposisikan sebagai mekanisme pengendalian risiko layanan sekaligus penguatan keberlanjutan hubungan dengan klien.

Bagi perusahaan pialang asuransi, implikasi ini penting karena *portofolio* bisnis sering kali bertahan bukan hanya karena harga premi, tetapi karena rasa percaya bahwa *broker* memahami kebutuhan klien dan mampu memperjuangkan kepentingannya. Ketika pialang senior digantikan, rasa percaya tersebut harus dijaga melalui proses transisi yang terencana. Tanpa mekanisme transfer yang memadai, perusahaan dapat memiliki dokumen lengkap, tetapi kehilangan konteks hubungan yang menjadi dasar loyalitas klien.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *tacit knowledge* pialang senior pada PT Antara Indonesia *Broker* Asuransi merupakan pengetahuan kritis yang berperan penting dalam menjaga kepercayaan klien. Bentuk pengetahuan tersebut mencakup pengetahuan tacit relasional pada fungsi marketing, pengetahuan tacit teknis-pasar pada fungsi *placing*, dan pengetahuan tacit penanganan klaim pada fungsi klaim. Pengetahuan tersebut tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh SOP atau dokumen administratif karena terbentuk dari pengalaman, interaksi, intuisi, dan pertimbangan profesional senior.

Kondisi transfer pengetahuan saat ini sudah berjalan melalui pendampingan informal, *joint visit*, diskusi kasus, review pekerjaan, dan *on-the-job learning*. Namun, proses tersebut masih belum sepenuhnya terstruktur dan terdokumentasi. Kesenjangan antara senior dan junior muncul pada kemampuan membaca karakter klien, memahami *appetite* perusahaan asuransi, melakukan negosiasi, menganalisis polis dan kronologi, menyusun argumentasi klaim, serta mengelola komunikasi pada situasi sensitif. Kesenjangan ini berpotensi menurunkan kualitas layanan dan melemahkan kepercayaan klien pada masa transisi.

Strategi yang diusulkan adalah integrasi *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library*. *Shadowing* berfungsi memindahkan cara berpikir dan praktik kerja senior melalui pengalaman langsung. *Warm handover* menjaga kesinambungan

relasi dan konteks pada masa pergantian PIC. *Digital Knowledge Library* mengubah pengalaman senior menjadi aset pengetahuan organisasi yang dapat digunakan kembali. Ketiga strategi tersebut perlu didukung oleh HRD, kepala divisi, senior, junior, dan manajemen agar menjadi sistem suksesi yang berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada kajian manajemen pengetahuan dengan menunjukkan bahwa *tacit knowledge* dalam industri pialang asuransi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga relasional, pasar, dan advokasi klaim. Secara praktis, perusahaan disarankan menyusun peta pengetahuan kritis lintas fungsi, menetapkan program *shadowing*, membuat format *warm handover* untuk klien, akun *placing*, dan klaim, serta mengembangkan *Digital Knowledge Library* yang dilengkapi aturan akses dan perlindungan data klien.

Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan studi kasus pada satu perusahaan dan belum melibatkan perspektif eksternal dari klien, *insurer*, *underwriter*, atau *loss adjuster*. Penelitian selanjutnya dapat menguji model ini pada perusahaan pialang asuransi lain atau mengembangkan indikator kuantitatif untuk mengukur dampak transfer *tacit knowledge* terhadap *retensi* klien, kualitas layanan, tingkat komplain, dan keberlanjutan pendapatan.

Keterbatasan tersebut perlu dipahami secara proporsional. Sebagai studi kasus kualitatif, temuan penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik kepada seluruh perusahaan pialang asuransi. Generalisasi yang dapat dilakukan bersifat analitik, yaitu melalui kesesuaian konsep dan pola temuan dengan konteks organisasi jasa profesional lain yang memiliki ketergantungan tinggi pada pengalaman, relasi klien, dan pengetahuan tidak tertulis.

Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas unit analisis dengan membandingkan beberapa perusahaan pialang asuransi, melibatkan perspektif klien sebagai pihak penerima layanan, serta mengukur indikator seperti tingkat komplain, kepuasan klien, *retensi portofolio*, dan waktu adaptasi pialang penerus. Dengan demikian, model *shadowing*, *warm handover*, dan *Digital Knowledge Library* dapat diuji lebih lanjut baik secara kualitatif komparatif maupun kuantitatif.

5. Daftar Pustaka

- Afkar, E., & Hamsal, M. (2024). Innovation ambidexterity in Indonesian professional services industry: The role of customer trust and co-creation. *Cogent Business & Management* 11(1): 2431186.
- Alzyoud, S., Ensour, W., & Harb, A. (2024). Linking employee voice to service recovery performance in the hotel sector: The mediating role of tacit knowledge sharing and employee innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 20(3): 62-77.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th Ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*. 2nd Ed. Routledge. London.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press. New York.
- Igoa-Iraola, E., & Díez, F. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. *Heliyon* 10(5): e26995.

- Igoa-Iraola, E., Díez Ruiz, F., & Campos Granados, J. A. (2025). An analysis of the generational succession procedures for retaining organizational knowledge in companies within the Basque Autonomous Community (Spain). *Administrative Sciences* 15(2): 40.
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and Resilience-Business Continuity Management Systems-Requirements. ISO. Geneva.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th Ed. Pearson Education. Harlow.
- Lavan, T., Tran, K. T., Chen, J., Yao, J., Wang, D., & Huang, Y. (2025). Knowledge transfer in business-to-business customer relationship development. *Industrial Marketing Management* 125: 319-338.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th Ed. World Scientific Publishing. Singapore.
- Luong, T. T., Dang, M., & Tran, Q. (2024). Drivers of knowledge transfer for succession in family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management* 14(4): 813-830.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2021). *The Trusted Advisor: 20th Anniversary Edition*. Free Press. New York.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th Ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33(1): 5-34.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press. Chicago.
- Rejda, G. E., McNamara, M. J., & Rabel, W. H. (2021). *Principles of Risk Management and Insurance*. 14th Ed. Pearson. New York.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 5th Ed. AMACOM. New York.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 9th Ed. World Scientific Publishing. Singapore.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th Ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.