

Paradox Analysis Of Human Capital Management In The Insurance Brokerage Industry: A Case Study Of PT Icecream Insurance Broker

Analisis Paradoks Pengelolaan Human Capital Di Industri Pialang Asuransi: Studi Kasus Pada PT Icecream Insurance Broker

Hadi Irawan¹, Antonius Anton Lie², Hamidah³

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti^{1,2,3}

hadi.irawan11@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze human capital management paradoxes at PT Icecream Insurance Broker using the Soft Systems Methodology (SSM) approach. A qualitative case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving six informants consisting of company directors, human resource managers, supervisors, and employees from the Marketing and Finance divisions. Data were analyzed using an interactive qualitative analysis consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing, complemented by SSM stages including Rich Picture, CATWOE, Root Definition, and Conceptual Model. The findings reveal four major paradoxes in human capital management: productivity versus employee well-being, organizational control versus flexibility, cost efficiency versus investment in human capital, and organizational stability versus innovation. The SSM approach successfully identified stakeholder perspectives, root causes of organizational problems, and produced a conceptual model for improving human capital management practices in insurance brokerage companies. This study contributes theoretically by integrating organizational paradox theory with Soft Systems Methodology and offers practical recommendations for service organizations facing increasingly complex human capital management challenges.

Keywords: Human Capital, Organizational Paradox, Soft Systems Methodology, Catwoe, Insurance Brokerage.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis paradoks pengelolaan human capital pada PT Icecream Insurance Broker menggunakan pendekatan Soft Systems Methodology (SSM). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap enam informan yang terdiri atas Direksi, HRD, Supervisor, serta karyawan Divisi Marketing dan Finance. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan diperkaya dengan tahapan analisis SSM meliputi Rich Picture, CATWOE, Root Definition, dan Conceptual Model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa paradoks pengelolaan human capital muncul dalam empat dimensi utama, yaitu produktivitas versus kesejahteraan karyawan, kontrol versus fleksibilitas kerja, efisiensi biaya versus investasi human capital, serta stabilitas organisasi versus kebutuhan inovasi. Pendekatan SSM mampu mengidentifikasi hubungan antaraktor, akar permasalahan, serta menghasilkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan sistem pengelolaan human capital di industri pialang asuransi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi teori paradoks organisasi dengan Soft Systems Methodology serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan jasa yang menghadapi kompleksitas pengelolaan human capital.

Kata Kunci: Human Capital, Organizational Paradox, Soft Systems Methodology, Catwoe, Insurance Broker.

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya yang dimilikinya. Perkembangan teknologi digital, meningkatnya persaingan global, perubahan perilaku pelanggan, serta dinamika regulasi menyebabkan organisasi tidak lagi dapat mengandalkan keunggulan kompetitif yang bersumber

pada aset fisik semata. Dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), human capital menjadi salah satu aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, serta kemampuan adaptasi karyawan dipandang sebagai sumber penciptaan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga menjadi faktor utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pandangan tersebut sejalan dengan teori human capital yang dikemukakan oleh Gary S. Becker yang menyatakan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi merupakan investasi ekonomi yang mampu meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Perspektif tersebut kemudian berkembang dalam praktik manajemen modern, di mana human capital tidak lagi dipandang sebagai biaya operasional, tetapi sebagai aset strategis yang mampu menciptakan nilai tambah organisasi melalui inovasi, peningkatan kualitas layanan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam industri jasa, khususnya industri pialang asuransi, keberadaan human capital memiliki posisi yang sangat penting karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia dalam melakukan analisis risiko, memberikan konsultasi kepada klien, membangun hubungan bisnis, serta memastikan kepatuhan terhadap berbagai regulasi. Tidak seperti perusahaan manufaktur yang banyak mengandalkan aset fisik, perusahaan pialang asuransi menjalankan proses bisnis yang didominasi oleh aktivitas berbasis pengetahuan (*knowledge-intensive services*). Oleh karena itu, kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu yang dimiliki perusahaan.

Di sisi lain, industri pialang asuransi di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Perubahan regulasi sektor jasa keuangan, percepatan transformasi digital, meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan, serta persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan produktivitas organisasi. Kondisi tersebut mendorong perusahaan menerapkan berbagai kebijakan pengelolaan human capital seperti sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI), digitalisasi proses kerja, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, serta efisiensi biaya operasional. Meskipun demikian, implementasi kebijakan tersebut sering kali memunculkan berbagai ketegangan (*organizational tensions*) yang sulit dihindari.

Fenomena tersebut dapat dipahami melalui perspektif organizational paradox, yaitu kondisi ketika organisasi dihadapkan pada dua tuntutan yang tampak saling bertentangan namun harus dijalankan secara bersamaan. Smith dan Lewis menjelaskan bahwa organisasi modern tidak dapat memilih salah satu kepentingan, melainkan harus mampu mengelola keduanya secara simultan melalui pendekatan *both/and thinking*. Dalam konteks pengelolaan human capital, paradoks muncul ketika organisasi harus meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kesejahteraan karyawan, memperkuat sistem pengendalian namun tetap memberikan ruang fleksibilitas, melakukan efisiensi biaya tanpa mengurangi investasi pada pengembangan kompetensi, serta mempertahankan stabilitas organisasi sambil mendorong inovasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan human capital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, komitmen karyawan, serta penciptaan keunggulan kompetitif. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan linier antara praktik human capital dengan kinerja organisasi. Pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan bagaimana organisasi menghadapi kontradiksi yang muncul ketika berbagai kebijakan human capital diterapkan secara bersamaan. Akibatnya, aspek paradoks yang menjadi realitas dalam praktik pengelolaan organisasi masih relatif jarang dikaji, terutama pada industri pialang asuransi di Indonesia.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hubungan antarvariabel. Pendekatan tersebut memiliki keterbatasan dalam menjelaskan dinamika sosial, perbedaan perspektif antaraktor, serta

kompleksitas sistem yang membentuk pengelolaan human capital. Padahal, persoalan human capital tidak hanya berkaitan dengan kebijakan formal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manajemen, pimpinan, dan karyawan yang memiliki kepentingan, persepsi, serta tujuan yang berbeda.

Untuk menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) yang dikembangkan oleh Peter Checkland sebagai pendekatan analisis terhadap permasalahan organisasi yang bersifat kompleks dan tidak terstruktur (*soft problems*). Berbeda dengan pendekatan analisis konvensional, SSM memandang organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri atas berbagai aktor dengan perspektif yang berbeda. Melalui tahapan Rich Picture, CATWOE, Root Definition, dan Conceptual Model, SSM memungkinkan peneliti mengidentifikasi akar permasalahan, memahami hubungan antaraktor, serta merumuskan model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan sistem pengelolaan human capital.

Penelitian ini dilakukan pada PT Icecream Insurance Broker, sebuah perusahaan Pialang Asuransi yang sedang menghadapi tantangan transformasi organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Sebagai perusahaan jasa yang mengandalkan kualitas sumber daya manusia, organisasi menghadapi berbagai tuntutan untuk meningkatkan kinerja bisnis sekaligus mempertahankan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut menjadikan perusahaan sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji paradoks pengelolaan human capital melalui pendekatan sistemik.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi teori Organizational Paradox dengan Soft Systems Methodology (SSM) dalam menganalisis pengelolaan human capital pada industri Pialang Asuransi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menilai efektivitas praktik human capital berdasarkan indikator kinerja, penelitian ini menempatkan paradoks sebagai fenomena utama yang dianalisis secara sistemik melalui perspektif berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan tersebut menghasilkan model konseptual pengelolaan human capital yang tidak hanya menjelaskan sumber ketegangan organisasi, tetapi juga memberikan alternatif perbaikan yang lebih adaptif terhadap dinamika industri jasa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengelolaan human capital, mengidentifikasi paradoks yang muncul dalam implementasinya, serta merumuskan model konseptual perbaikan pengelolaan human capital melalui pendekatan Soft Systems Methodology pada PT Icecream Insurance Broker. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori human capital dan organizational paradox sekaligus menjadi masukan praktis bagi perusahaan jasa dalam merancang sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada penciptaan nilai organisasi.

2. Kajian Literatur

Konsep *human capital* telah berkembang dari sekadar memandang tenaga kerja sebagai faktor produksi menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam perspektif ekonomi, human capital pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Gary S. Becker (1964) yang menyatakan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesehatan merupakan bentuk investasi yang mampu meningkatkan produktivitas individu sekaligus menghasilkan nilai ekonomi bagi organisasi. Becker menegaskan bahwa peningkatan kompetensi individu akan memberikan *return* berupa peningkatan produktivitas, pendapatan, dan daya saing organisasi.

Perkembangan teori human capital kemudian mengalami perluasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa human capital merupakan kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), pengalaman (*experience*), kreativitas (*creativity*), nilai (*values*), serta komitmen

(*commitment*) yang dimiliki individu dan mampu menciptakan nilai tambah (*value creation*) bagi organisasi. Dengan demikian, human capital tidak hanya dipandang sebagai jumlah tenaga kerja, tetapi sebagai aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang menjadi sumber inovasi dan keunggulan kompetitif.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Noe et al. (2024) yang menyatakan bahwa organisasi modern harus mengelola human capital secara strategis melalui proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, pengembangan karier, sistem penghargaan, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan organisasi dalam mengembangkan human capital menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi bisnis dan adaptasi terhadap perubahan.

Lebih lanjut, Stewart (1997) mengemukakan bahwa human capital merupakan salah satu komponen utama *intellectual capital* selain *structural capital* dan *relational capital*. Human capital menjadi sumber utama inovasi karena melekat pada individu melalui kemampuan berpikir, pengalaman, kreativitas, dan kemampuan memecahkan masalah. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga mampu menciptakan sistem yang mendukung pengembangan kompetensi tersebut secara berkelanjutan.

Dalam konteks industri jasa, khususnya industri pialang asuransi, human capital memiliki posisi yang sangat strategis karena kualitas layanan yang diberikan perusahaan sangat bergantung pada kompetensi individu dalam melakukan analisis risiko, memberikan konsultasi kepada klien, melakukan negosiasi dengan perusahaan asuransi, serta membangun hubungan bisnis jangka panjang. Dengan demikian, investasi terhadap human capital menjadi bagian penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memandang human capital sebagai aset strategis organisasi yang mencakup kompetensi, pengalaman, pengetahuan, kreativitas, dan komitmen karyawan yang dikelola melalui sistem manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks menyebabkan organisasi menghadapi berbagai tuntutan yang sering kali saling bertentangan. Kondisi tersebut melahirkan konsep *organizational paradox*, yaitu situasi ketika organisasi harus mengelola dua atau lebih tuntutan yang tampaknya kontradiktif tetapi sesungguhnya saling bergantung dan harus dijalankan secara bersamaan.

Menurut Smith dan Lewis (2022), paradoks organisasi merupakan keberadaan elemen-elemen yang saling bertentangan namun tetap berlangsung secara simultan dalam organisasi. Organisasi tidak dapat menyelesaikan paradoks dengan memilih salah satu alternatif (*either/or thinking*), melainkan harus mengelolanya melalui pendekatan **both/and thinking**, yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan antara dua kepentingan yang berbeda.

Smith dan Lewis mengidentifikasi empat kelompok utama paradoks organisasi, yaitu:

1. Learning Paradox, yaitu paradoks antara kebutuhan mempertahankan praktik yang telah berhasil dengan tuntutan melakukan inovasi dan pembelajaran.
2. Organizing Paradox, yaitu paradoks antara fleksibilitas organisasi dengan kebutuhan terhadap struktur dan pengendalian.
3. Performing Paradox, yaitu paradoks akibat perbedaan tujuan antar pemangku kepentingan, seperti antara target organisasi dengan kepentingan individu.
4. Belonging Paradox, yaitu paradoks yang muncul akibat perbedaan identitas, nilai, dan kepentingan antar individu dalam organisasi.

Dalam pengelolaan human capital, paradoks organisasi muncul ketika perusahaan harus meningkatkan produktivitas tanpa mengurangi kesejahteraan karyawan, melakukan efisiensi biaya namun tetap berinvestasi pada pengembangan kompetensi, serta memperkuat pengawasan tanpa menghilangkan fleksibilitas kerja. Paradoks tersebut tidak dapat dihilangkan

sepenuhnya, tetapi harus dikelola agar menghasilkan keseimbangan yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola paradoks secara efektif memiliki tingkat inovasi, adaptabilitas, dan ketahanan organisasi (*organizational resilience*) yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada salah satu kepentingan.

Dalam penelitian ini, teori *organizational paradox* digunakan sebagai landasan untuk mengidentifikasi berbagai ketegangan (*tensions*) yang muncul dalam praktik pengelolaan human capital di PT Icecream Insurance Broker.

Soft Systems Methodology (SSM) merupakan pendekatan analisis sistem yang dikembangkan oleh Peter Checkland untuk menyelesaikan permasalahan organisasi yang bersifat kompleks, dinamis, dan melibatkan berbagai perspektif pemangku kepentingan. Berbeda dengan pendekatan sistem keras (*hard systems*) yang menitikberatkan pada solusi teknis, SSM berorientasi pada pemahaman terhadap realitas sosial organisasi.

Menurut Checkland dan Poulter (2020), SSM merupakan metodologi pembelajaran yang digunakan untuk memahami situasi masalah (*problem situation*) melalui eksplorasi berbagai perspektif aktor yang terlibat. Tujuan utama SSM bukan mencari solusi tunggal, melainkan menghasilkan perubahan yang layak (*feasible*) dan dapat diterima (*desirable*) oleh seluruh pemangku kepentingan.

Tahapan utama SSM meliputi:

1. Mengidentifikasi situasi masalah (*problem situation*).
2. Menyusun Rich Picture untuk menggambarkan hubungan antaraktor dan permasalahan.
3. Menyusun Root Definition menggunakan analisis CATWOE.
4. Mengembangkan Conceptual Model.
5. Membandingkan model konseptual dengan kondisi nyata.
6. Menentukan perubahan yang layak dilakukan.
7. Melaksanakan tindakan perbaikan.

Dalam penelitian ini, SSM dipilih karena mampu menjelaskan kompleksitas pengelolaan human capital yang melibatkan berbagai aktor seperti direksi, HRD, supervisor, dan karyawan.

CATWOE merupakan perangkat analisis dalam SSM yang digunakan untuk mendefinisikan sistem yang akan diperbaiki melalui identifikasi berbagai elemen yang memengaruhi proses organisasi.

Menurut Checkland, CATWOE terdiri atas enam komponen berikut.

Customer (C) merupakan pihak yang menerima manfaat atau dampak dari sistem yang dijalankan.

Actors (A) adalah individu atau kelompok yang menjalankan aktivitas dalam sistem.

Transformation (T) menggambarkan proses perubahan dari kondisi awal menuju kondisi yang diharapkan.

Worldview (W) merupakan sudut pandang yang memberikan makna terhadap keberadaan sistem.

Owner (O) adalah pihak yang memiliki kewenangan untuk mengubah atau menghentikan sistem.

Environmental Constraints (E) merupakan faktor eksternal yang membatasi implementasi sistem, seperti regulasi, kondisi ekonomi, teknologi, maupun budaya organisasi.

Melalui analisis CATWOE, penelitian ini mengidentifikasi bagaimana masing-masing pemangku kepentingan memandang pengelolaan human capital dan bagaimana perbedaan perspektif tersebut memengaruhi munculnya paradoks organisasi.

Penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa pengelolaan human capital dalam industri pialang asuransi dipengaruhi oleh interaksi antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan dinamika lingkungan organisasi. Praktik tersebut memunculkan berbagai paradoks yang tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan linier, melainkan memerlukan perspektif sistemik.

Teori Human Capital digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi dan nilai strategis karyawan. Teori Organizational Paradox digunakan untuk mengidentifikasi ketegangan yang muncul akibat tuntutan organisasi yang saling bertentangan. Selanjutnya, Soft Systems Methodology (SSM) digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami situasi masalah secara menyeluruh melalui identifikasi perspektif berbagai aktor, penyusunan model konseptual, dan perumusan alternatif perbaikan sistem pengelolaan human capital.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menghasilkan proposisi bahwa pengelolaan human capital pada industri pialang asuransi merupakan sistem sosial yang mengandung berbagai paradoks organisasi dan memerlukan pendekatan sistemik melalui Soft Systems Methodology untuk menghasilkan model pengelolaan yang lebih adaptif, seimbang, dan berkelanjutan.

Dibandingkan penelitian terdahulu, artikel ini memiliki tiga kontribusi utama:

1. Mengintegrasikan teori Human Capital dan Organizational Paradox untuk menjelaskan kontradiksi dalam praktik pengelolaan SDM pada industri jasa.
2. Menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) sebagai kerangka analisis, sehingga tidak hanya mengidentifikasi masalah tetapi juga menghasilkan model konseptual perbaikan yang mempertimbangkan perspektif berbagai pemangku kepentingan.
3. Menghadirkan konteks empiris industri pialang asuransi di Indonesia, sektor yang masih relatif jarang diteliti dalam kajian human capital berbasis pendekatan paradoks.

3. Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena paradoks dalam pengelolaan *human capital* berdasarkan pengalaman, persepsi, dan interpretasi para pemangku kepentingan di lingkungan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi realitas sosial yang kompleks, kontekstual, dan tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pengukuran kuantitatif.

Menurut Creswell dan Poth (2021), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Dalam penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah paradoks pengelolaan *human capital* yang muncul sebagai konsekuensi dari dinamika organisasi pada industri pialang asuransi.

Metode studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu organisasi, yaitu PT Icecream Insurance Broker, sehingga memungkinkan eksplorasi secara komprehensif terhadap praktik pengelolaan *human capital* dalam konteks organisasi yang nyata. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus sesuai digunakan ketika penelitian bertujuan menjawab pertanyaan *how* dan *why*, terutama terhadap fenomena kontemporer yang tidak dapat dipisahkan dari konteks kehidupan nyata.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Icecream Insurance Broker, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pialang asuransi di Indonesia. Perusahaan dipilih sebagai lokasi penelitian karena sedang menghadapi dinamika transformasi organisasi, perubahan sistem kerja, peningkatan tuntutan kinerja, serta kebutuhan pengembangan *human capital* sebagai respon terhadap perkembangan industri asuransi dan digitalisasi layanan.

Objek penelitian adalah paradoks pengelolaan human capital, yaitu berbagai ketegangan yang muncul dalam implementasi kebijakan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan produktivitas, kesejahteraan karyawan, fleksibilitas kerja, pengendalian organisasi, pengembangan kompetensi, dan efisiensi operasional.

Informan Penelitian

Penentuan informan dilakukan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga individu yang dipilih benar-benar memahami fenomena yang diteliti.

Kriteria informan meliputi:

- Memiliki masa kerja minimal tiga tahun.
- Terlibat langsung dalam pengelolaan atau pelaksanaan kebijakan *human capital*.
- Memiliki pengalaman dalam proses perubahan organisasi.
- Bersedia memberikan informasi secara mendalam.

Jumlah informan sebanyak enam orang yang terdiri atas:

No	Jabatan	Peran
1	Direktur	Penentu kebijakan strategis
2	Manager Human Resource	Pengelola Human Capital
3	Supervisor Marketing	Pelaksana kebijakan operasional
4	Staff Marketing Senior	Pelaksana kegiatan bisnis
5	Supervisor Finance	Pengelola fungsi keuangan
6	Staff Finance Senior	Pelaksana administrasi keuangan

Pemilihan berbagai level jabatan tersebut bertujuan memperoleh perspektif yang beragam sehingga analisis paradoks dapat dilakukan secara lebih komprehensif.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu:

Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan teori *Human Capital*, *Organizational Paradox*, dan *Soft Systems Methodology* (SSM). Teknik ini memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya mengenai pengelolaan *human capital* di perusahaan.

Topik wawancara meliputi:

- Rekrutmen dan seleksi.
- Pengembangan kompetensi.
- Penilaian kinerja.
- Sistem penghargaan.
- Budaya organisasi.
- Tantangan pengelolaan SDM.
- Konflik kepentingan.
- Persepsi terhadap perubahan organisasi.

Observasi

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas organisasi untuk memperoleh pemahaman mengenai implementasi kebijakan *human capital*, pola komunikasi, koordinasi antardivisi, budaya kerja, serta interaksi antara manajemen dan karyawan.

Observasi berfungsi sebagai teknik triangulasi untuk membandingkan hasil wawancara dengan kondisi nyata di lapangan.

Dokumentasi

Dokumen yang dianalisis meliputi:

- Struktur organisasi.
- Standard Operating Procedure (SOP).
- Dokumen kebijakan SDM.

- Job description.
- Laporan perusahaan.
- Dokumen pelatihan.
- Formulir penilaian kinerja.
- Dokumen pendukung lainnya.

Dokumentasi digunakan untuk memperkuat validitas data hasil wawancara dan observasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri atas tiga tahapan utama.

Data Reduction

Pada tahap ini seluruh hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ditranskripsi, dikodekan, diseleksi, dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema penelitian, seperti praktik *human capital*, bentuk paradoks organisasi, penyebab, serta dampaknya terhadap organisasi.

Data Display

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks, tabel tematik, narasi, serta pemetaan hubungan antar konsep sehingga memudahkan proses interpretasi.

Conclusion Drawing and Verification

Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola, hubungan antar tema, serta hasil triangulasi. Kesimpulan diverifikasi secara terus-menerus selama proses penelitian agar memperoleh tingkat kredibilitas yang tinggi.

Analisis Menggunakan Soft Systems Methodology (SSM)

Untuk memahami kompleksitas paradoks pengelolaan *human capital*, penelitian ini menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) yang dikembangkan oleh Peter Checkland. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan persoalan organisasi yang bersifat kompleks (*soft problems*), melibatkan banyak aktor, serta memiliki berbagai sudut pandang yang berbeda.

Tahapan analisis SSM dalam penelitian ini meliputi:

Tahap 1. Problem Situation

Mengidentifikasi kondisi nyata pengelolaan *human capital* berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tahap 2. Rich Picture

Menggambarkan hubungan antaraktor, proses kerja, konflik, hambatan, serta dinamika organisasi dalam bentuk ilustrasi konseptual.

Tahap 3. Analisis CATWOE

Analisis dilakukan terhadap enam komponen utama, yaitu:

- Customer: pihak yang menerima manfaat atau dampak dari sistem pengelolaan *human capital*.
- Actors: individu yang menjalankan proses pengelolaan *human capital*.
- Transformation: perubahan yang diharapkan dari kondisi aktual menuju kondisi ideal.
- Worldview: pandangan yang mendasari pentingnya perubahan sistem.
- Owner: pihak yang memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan.
- Environmental Constraints: faktor eksternal yang memengaruhi implementasi sistem.

Tahap 4. Root Definition

Menyusun definisi sistem ideal berdasarkan hasil analisis CATWOE untuk menggambarkan tujuan utama pengelolaan *human capital*.

Tahap 5. Conceptual Model

Mengembangkan model konseptual yang menggambarkan aktivitas utama dalam sistem pengelolaan *human capital* yang diusulkan.

Tahap 6. Comparison

Membandingkan model konseptual dengan kondisi aktual perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap analysis*).

Tahap 7. Recommended Action

Merumuskan rekomendasi perbaikan sistem pengelolaan *human capital* yang dinilai layak (*feasible*) dan dapat diterima (*desirable*) oleh organisasi.

Penggunaan SSM dalam penelitian ini memungkinkan analisis yang tidak hanya berorientasi pada identifikasi masalah, tetapi juga menghasilkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan sistem pengelolaan *human capital* di industri pialang asuransi.

Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sebagaimana disarankan oleh Creswell dan Poth (2021), yang meliputi:

1. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari Direksi, HRD, Supervisor, dan karyawan.
2. Triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil interpretasi kepada informan agar sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka.
4. Peer debriefing, yaitu mendiskusikan hasil analisis dengan pembimbing atau rekan peneliti untuk memperoleh masukan dan mengurangi subjektivitas.

Penerapan teknik-teknik tersebut bertujuan meningkatkan *credibility*, *dependability*, *confirmability*, dan *transferability* sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Hasil dan Pembahasan

Praktik Pengelolaan Human Capital di PT Icecream Insurance Broker

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengelolaan *human capital* di PT Icecream Insurance Broker telah diterapkan secara sistematis melalui proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, sistem manajemen kinerja, penguatan budaya organisasi, serta program peningkatan kesejahteraan karyawan. Praktik tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam menghadapi dinamika industri pialang asuransi yang semakin kompetitif.

Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Potensi Human Capital

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses rekrutmen tidak hanya berorientasi pada kemampuan teknis (*technical competency*), tetapi juga mempertimbangkan karakter, integritas, kemampuan komunikasi, dan *learning agility*. Perusahaan memandang bahwa kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan memiliki nilai strategis dibandingkan pengalaman kerja semata.

Direktur perusahaan menegaskan bahwa keberhasilan seorang broker asuransi sangat ditentukan oleh kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan nasabah serta menjaga kepercayaan (*trust*). Oleh karena itu, proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu seleksi administrasi, wawancara kompetensi, *behavioral interview*, dan evaluasi kesesuaian budaya organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa PT Icecream Insurance Broker telah menerapkan paradigma *human capital* yang menempatkan individu sebagai investasi jangka panjang. Perspektif tersebut sejalan dengan teori Becker (1964) yang menyatakan bahwa investasi terhadap individu melalui proses seleksi yang tepat akan menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi. Armstrong dan Taylor (2023) juga menjelaskan bahwa organisasi modern lebih membutuhkan individu yang memiliki kemampuan belajar dibandingkan sekadar pengalaman kerja karena perubahan lingkungan bisnis berlangsung semakin cepat.

Meskipun demikian, penelitian menemukan adanya tantangan dalam memperoleh kandidat yang memiliki keseimbangan antara kompetensi teknis dan kemampuan interpersonal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi keterbatasan pasokan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri jasa berbasis pengetahuan.

Pengembangan Kompetensi sebagai Investasi Strategis

Seluruh informan menyatakan bahwa perusahaan secara konsisten menyelenggarakan berbagai program pelatihan yang meliputi penguasaan produk asuransi, analisis risiko, pelayanan nasabah, komunikasi bisnis, kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi digital.

HR Manager menjelaskan bahwa pelatihan dipandang sebagai investasi jangka panjang untuk meningkatkan kualitas *human capital*, bukan sebagai biaya operasional perusahaan. Pandangan tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma dari *cost center* menjadi *investment center*.

Namun demikian, sebagian informan mengungkapkan bahwa pelaksanaan pelatihan sering kali berbenturan dengan tuntutan operasional perusahaan sehingga tidak seluruh program dapat diikuti secara optimal.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya paradoks antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan tuntutan pencapaian target operasional. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Noe et al. (2024) yang menyatakan bahwa organisasi modern harus mampu menyeimbangkan investasi pembelajaran dengan kebutuhan operasional agar pengembangan kompetensi tetap berkelanjutan.

Sistem Penilaian Kinerja Berbasis KPI

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja menggunakan Key Performance Indicator (KPI) yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing divisi.

Divisi Marketing dievaluasi berdasarkan pencapaian target bisnis, jumlah nasabah baru, retensi pelanggan, dan pertumbuhan pendapatan. Sebaliknya, Divisi Keuangan lebih berorientasi pada akurasi laporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta efektivitas pengendalian internal.

Direktur perusahaan menjelaskan bahwa penerapan KPI bertujuan meningkatkan objektivitas evaluasi sekaligus mendorong produktivitas organisasi.

Meskipun demikian, beberapa informan menyampaikan bahwa target yang tinggi sering kali menimbulkan tekanan psikologis, terutama pada Divisi Marketing. Sebaliknya, Divisi Keuangan memandang sistem evaluasi lebih sebagai mekanisme pengendalian mutu pekerjaan.

Perbedaan persepsi tersebut menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja menghasilkan konsekuensi yang berbeda pada setiap unit organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas sistem KPI tidak hanya dipengaruhi oleh indikator yang digunakan, tetapi juga karakteristik pekerjaan masing-masing divisi.

Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal

Budaya organisasi di PT Icecream Insurance Broker dibangun atas nilai profesionalisme, integritas, kerja sama tim, orientasi pelayanan, dan pembelajaran berkelanjutan.

Direktur perusahaan menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam menjaga kualitas pelayanan kepada nasabah karena keberhasilan perusahaan jasa bergantung pada kualitas interaksi manusia. Selain itu, perusahaan memperkuat komunikasi internal melalui rapat koordinasi rutin, forum evaluasi, serta diskusi lintas divisi.

Walaupun demikian, penelitian menemukan bahwa perbedaan orientasi antar divisi masih sering memunculkan dinamika organisasi. Divisi Marketing berorientasi pada pertumbuhan bisnis dan kepuasan pelanggan, sedangkan Divisi Keuangan lebih menitikberatkan pada pengendalian risiko dan efisiensi biaya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam mengintegrasikan berbagai kepentingan agar tujuan organisasi tetap dapat dicapai secara seimbang.

Kesejahteraan dan Employee Engagement

Perusahaan telah menerapkan berbagai program kesejahteraan yang meliputi kompensasi kompetitif, insentif berbasis kinerja, fasilitas kesehatan, serta berbagai kegiatan internal yang bertujuan meningkatkan keterlibatan (*employee engagement*).

Sebagian besar informan menyatakan bahwa hubungan kerja berlangsung harmonis dan komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan secara terbuka.

Namun demikian, informan dari Divisi Marketing mengungkapkan bahwa tingginya target penjualan pada periode tertentu sering menyebabkan terganggunya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara peningkatan produktivitas organisasi dengan kesejahteraan karyawan.

Tantangan Pengelolaan Human Capital

Penelitian mengidentifikasi enam tantangan utama dalam pengelolaan *human capital*, yaitu:

1. meningkatnya kebutuhan kompetensi;
2. tekanan pencapaian target bisnis;
3. persaingan memperoleh tenaga kerja berkualitas;
4. perubahan regulasi industri asuransi;
5. meningkatnya ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja; dan
6. kebutuhan menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan investasi pengembangan SDM.

Direktur perusahaan menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur melalui pencapaian target keuangan, tetapi juga kemampuan mempertahankan karyawan yang kompeten. Sejalan dengan itu, HR Manager menjelaskan bahwa kebijakan *human capital* harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis agar tetap relevan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* pada industri pialang asuransi merupakan proses yang dinamis dan memerlukan kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai tuntutan yang saling bertentangan.

Analisis Paradoks Human Capital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengelolaan *human capital* di PT Icecream Insurance Broker tidak hanya menghadapi tantangan operasional, tetapi juga mengandung paradoks organisasi. Berdasarkan sintesis hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, terdapat empat paradoks utama.

Paradoks pertama adalah produktivitas versus kesejahteraan karyawan. Perusahaan dituntut mencapai target bisnis yang tinggi melalui penerapan KPI, namun pada saat yang sama harus menjaga *employee engagement* dan *work-life balance*. Tekanan target, khususnya pada Divisi Marketing, meningkatkan produktivitas tetapi juga berpotensi menimbulkan stres kerja.

Paradoks kedua adalah kontrol versus fleksibilitas. Perusahaan membutuhkan sistem pengendalian yang kuat melalui SOP, KPI, dan evaluasi kinerja agar kualitas layanan tetap terjaga. Namun, meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja menuntut organisasi untuk memberikan ruang yang lebih besar bagi otonomi individu.

Paradoks ketiga adalah efisiensi biaya versus investasi human capital. Di satu sisi, perusahaan harus menjaga efisiensi operasional agar tetap kompetitif. Di sisi lain, pengembangan kompetensi melalui pelatihan memerlukan investasi yang berkelanjutan. Keterbatasan waktu operasional menyebabkan pelaksanaan program pelatihan belum dapat dilakukan secara optimal.

Paradoks keempat adalah stabilitas organisasi versus inovasi. Perusahaan harus menjaga kepatuhan terhadap regulasi industri asuransi sekaligus mendorong inovasi dalam pelayanan dan digitalisasi proses bisnis. Situasi ini menuntut kemampuan organisasi untuk mempertahankan keseimbangan antara stabilitas sistem dan kebutuhan perubahan.

Keempat paradoks tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan *either-or*, melainkan memerlukan pendekatan *both-and thinking* sebagaimana dikemukakan oleh Smith dan Lewis (2022). Organisasi perlu mengembangkan mekanisme yang mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan secara simultan agar tercipta sistem pengelolaan *human capital* yang adaptif dan berkelanjutan.

Analisis Soft Systems Methodology (SSM)

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap paradoks pengelolaan *human capital*, penelitian ini menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) yang dikembangkan oleh Peter Checkland. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengakomodasi berbagai perspektif pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam menghadapi persoalan organisasi yang bersifat kompleks (*soft problems*). Berbeda dengan pendekatan analisis linier, SSM memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dibentuk oleh interaksi aktor, tujuan organisasi, budaya, serta pengaruh lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini, penerapan SSM meliputi penyusunan Rich Picture, analisis CATWOE, perumusan Root Definition, dan pengembangan Conceptual Model.

Rich Picture

Tahap pertama SSM dilakukan melalui penyusunan *Rich Picture* untuk menggambarkan situasi nyata pengelolaan *human capital* di PT Icecream Insurance Broker. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa pengelolaan *human capital* melibatkan berbagai aktor yang memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda.

Direksi berorientasi pada pencapaian target bisnis, pertumbuhan perusahaan, dan keberlanjutan organisasi. Divisi Human Resource bertanggung jawab memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten melalui proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta evaluasi kinerja. Di sisi lain, Divisi Marketing dituntut mencapai target penjualan, memperluas jaringan pelanggan, dan mempertahankan hubungan dengan nasabah, sedangkan Divisi Finance berfokus pada akurasi pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, dan pengendalian biaya operasional.

Perbedaan orientasi tersebut menimbulkan berbagai ketegangan (*organizational tensions*). Divisi Marketing menghendaki fleksibilitas yang lebih besar dalam menjalankan aktivitas bisnis untuk merespons kebutuhan pelanggan secara cepat, sementara Divisi Finance lebih menekankan kepatuhan terhadap prosedur dan efisiensi biaya. Pada saat yang sama, HRD dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, namun harus mempertimbangkan keterbatasan waktu operasional dan anggaran perusahaan.

Selain faktor internal, perusahaan juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal berupa perubahan regulasi sektor jasa keuangan, perkembangan teknologi digital, persaingan memperoleh tenaga kerja berkualitas, dan meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas layanan. Faktor-faktor tersebut memperkuat kompleksitas pengelolaan *human capital* karena perusahaan harus mampu menyeimbangkan kepentingan organisasi, kebutuhan karyawan, dan tuntutan lingkungan bisnis secara bersamaan.

Secara keseluruhan, *Rich Picture* menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada kelemahan individu, tetapi pada interaksi berbagai aktor dan kepentingan yang saling memengaruhi dalam sistem pengelolaan *human capital*.

Analisis CATWOE

Berdasarkan *Rich Picture*, selanjutnya dilakukan analisis CATWOE untuk mengidentifikasi elemen-elemen utama yang membentuk sistem pengelolaan *human capital*.

Komponen	Hasil Analisis
Customer (C)	Karyawan, manajemen perusahaan, nasabah, dan perusahaan sebagai penerima manfaat dari sistem pengelolaan <i>human capital</i> . Karyawan

Komponen	Hasil Analisis
	memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi, sedangkan perusahaan memperoleh peningkatan produktivitas dan kualitas layanan.
Actors (A)	Direksi, HR Manager, Supervisor, Divisi Marketing, Divisi Finance, serta seluruh karyawan yang terlibat dalam implementasi kebijakan <i>human capital</i> .
Transformation (T)	Transformasi dari sistem pengelolaan SDM yang berorientasi administratif menjadi sistem <i>human capital</i> yang strategis, adaptif, dan mampu menyeimbangkan kebutuhan bisnis dengan pengembangan kompetensi karyawan.
Worldview (W)	<i>Human capital</i> merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan pialang asuransi sehingga pengelolaannya harus mampu mengakomodasi berbagai paradoks organisasi secara berkelanjutan.
Owner (O)	Direksi sebagai pengambil keputusan strategis yang memiliki kewenangan menetapkan kebijakan <i>human capital</i> dan perubahan sistem organisasi.
Environmental Constraints (E)	Regulasi OJK, persaingan industri, digitalisasi layanan, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, keterbatasan anggaran, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Analisis CATWOE menunjukkan bahwa keberhasilan sistem pengelolaan *human capital* tidak hanya bergantung pada kebijakan HRD, tetapi juga dipengaruhi oleh koordinasi lintas fungsi, komitmen manajemen, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Selain itu, analisis ini mengidentifikasi bahwa pelanggan (*customer*) dalam sistem tidak hanya terbatas pada nasabah, tetapi juga mencakup karyawan sebagai penerima manfaat langsung dari kebijakan *human capital*.

Root Definition

Berdasarkan hasil analisis CATWOE, *Root Definition* penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

"Sebuah sistem pengelolaan human capital yang dimiliki dan dikendalikan oleh Direksi PT Icecream Insurance Broker, dijalankan oleh HR Manager bersama seluruh unit kerja, untuk mentransformasikan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi administratif menjadi pengelolaan human capital yang strategis, adaptif, dan berkelanjutan melalui proses rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan kapasitas, manajemen kinerja, komunikasi organisasi, serta penguatan budaya kerja, sehingga mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan bisnis, kesejahteraan karyawan, dan kepuasan pelanggan dalam menghadapi dinamika industri pialang asuransi."

Root Definition tersebut menegaskan bahwa sistem pengelolaan *human capital* tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga mengintegrasikan kebutuhan pengembangan individu, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, orientasi sistem bergeser dari fungsi administratif menuju fungsi strategis yang mendukung penciptaan nilai (*value creation*).

Conceptual Model

Berdasarkan *Root Definition*, penelitian ini mengembangkan model konseptual pengelolaan *human capital* yang menggambarkan hubungan antarkomponen dalam sistem organisasi. Model tersebut terdiri atas tujuh aktivitas utama yang saling berkaitan.

1. Identifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan strategi bisnis dan perkembangan industri pialang asuransi.

2. Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, karakter, dan *learning agility* untuk memperoleh talenta yang sesuai dengan budaya organisasi.
3. Pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui pelatihan, sertifikasi, pembelajaran digital, dan program pengembangan kepemimpinan.
4. Manajemen kinerja berbasis KPI yang mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian target, kualitas pelayanan, dan pengembangan individu.
5. Penguatan komunikasi organisasi dan budaya kolaboratif untuk mengurangi konflik antardivisi dan meningkatkan koordinasi.
6. Evaluasi serta umpan balik berkelanjutan melalui monitoring kinerja, survei keterlibatan karyawan, dan forum evaluasi lintas fungsi.
7. Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap kebijakan *human capital* berdasarkan hasil evaluasi dan perubahan lingkungan eksternal.

Model konseptual tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* merupakan suatu siklus yang berlangsung secara terus-menerus. Setiap aktivitas saling memengaruhi sehingga perubahan pada satu komponen akan berdampak pada komponen lainnya. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan *human capital* tidak hanya ditentukan oleh kualitas masing-masing program, tetapi juga oleh keterpaduan antaraktivitas dalam sistem organisasi.

Pembahasan Hasil Analisis SSM

Hasil penerapan SSM menunjukkan bahwa persoalan utama dalam pengelolaan *human capital* di PT Icecream Insurance Broker bukan disebabkan oleh kelemahan individu, melainkan oleh kompleksitas hubungan antarpemangku kepentingan yang memiliki tujuan berbeda. Temuan ini memperkuat pandangan Checkland bahwa permasalahan organisasi merupakan *soft problems* yang memerlukan pendekatan sistemik daripada solusi teknis semata.

Analisis juga menunjukkan bahwa paradoks produktivitas versus kesejahteraan, kontrol versus fleksibilitas, efisiensi biaya versus investasi *human capital*, serta stabilitas versus inovasi merupakan konsekuensi dari interaksi berbagai aktor dalam organisasi. Dengan demikian, penyelesaian paradoks tidak dapat dilakukan melalui pendekatan *either-or*, tetapi membutuhkan mekanisme *both-and thinking* sebagaimana dikemukakan oleh Smith dan Lewis. Dalam konteks ini, SSM berfungsi sebagai kerangka yang mampu mempertemukan perspektif para aktor sehingga menghasilkan perubahan yang layak (*feasible*) dan dapat diterima (*desirable*).

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi teori *Organizational Paradox* dengan Soft Systems Methodology untuk menghasilkan model pengelolaan *human capital* yang adaptif. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menilai efektivitas praktik *human capital* melalui indikator kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan mengelola kontradiksi yang muncul dalam sistem sosial organisasi. Oleh karena itu, model konseptual yang dihasilkan dapat dijadikan dasar bagi perusahaan pialang asuransi dalam merancang kebijakan *human capital* yang lebih seimbang, berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Implikasi Teoretis dan Implikasi Manajerial

Implikasi Teoretis

Hasil penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Human Capital, Organizational Paradox, dan Soft Systems Methodology (SSM) melalui integrasi ketiga perspektif tersebut dalam konteks industri pialang asuransi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* tidak hanya berkaitan dengan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi juga merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai aktor organisasi, kepentingan bisnis, dan perubahan lingkungan eksternal.

Temuan penelitian memperkuat teori Human Capital yang dikemukakan oleh Becker (1964) dan dikembangkan oleh Armstrong dan Taylor (2023), bahwa investasi pada kompetensi, pembelajaran, dan pengembangan karyawan merupakan sumber utama penciptaan nilai organisasi. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan investasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh besarnya program pengembangan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola ketegangan yang muncul antara tuntutan bisnis dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.

Selanjutnya, penelitian ini memperluas penerapan teori Organizational Paradox yang dikembangkan oleh Smith dan Lewis (2022). Temuan empiris mengidentifikasi empat paradoks utama dalam pengelolaan *human capital*, yaitu: (1) produktivitas versus kesejahteraan karyawan, (2) kontrol organisasi versus fleksibilitas kerja, (3) efisiensi biaya versus investasi *human capital*, dan (4) stabilitas organisasi versus inovasi. Keempat paradoks tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat menyelesaikan persoalan melalui pendekatan *either-or*, melainkan memerlukan pendekatan *both-and thinking* yang memungkinkan kedua kepentingan dikelola secara bersamaan.

Kontribusi teoretis yang paling menonjol dari penelitian ini adalah penggunaan Soft Systems Methodology sebagai kerangka analisis dalam memahami paradoks pengelolaan *human capital*. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan pendekatan linier untuk mengukur hubungan antarvariabel, penelitian ini memanfaatkan tahapan *Rich Picture*, *CATWOE*, *Root Definition*, dan *Conceptual Model* untuk memetakan hubungan antaraktor, mengidentifikasi akar permasalahan, serta merumuskan model konseptual pengelolaan *human capital* yang lebih adaptif. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa persoalan pengelolaan *human capital* merupakan *soft problems* yang memerlukan penyelesaian secara sistemik dan partisipatif.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa model pengelolaan human capital berbasis Organizational Paradox dan Soft Systems Methodology, yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya pada organisasi jasa maupun sektor lain yang menghadapi kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia.

Implikasi Manajerial

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi PT Icecream Insurance Broker maupun perusahaan pialang asuransi lainnya dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan *human capital*.

Pertama, perusahaan perlu mengembangkan strategi rekrutmen berbasis kompetensi dan potensi (*competency and potential-based recruitment*). Selain mempertimbangkan pengalaman kerja, proses seleksi perlu lebih menekankan kemampuan belajar (*learning agility*), kemampuan komunikasi, integritas, dan kesesuaian dengan budaya organisasi. Strategi ini penting mengingat perubahan regulasi dan perkembangan teknologi menuntut karyawan yang mampu beradaptasi secara cepat.

Kedua, perusahaan perlu memperkuat program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga mencakup kepemimpinan, komunikasi, transformasi digital, pelayanan nasabah, dan kemampuan analisis risiko. Untuk mengatasi keterbatasan waktu operasional, perusahaan dapat mengembangkan sistem pembelajaran berbasis digital (*e-learning*), *microlearning*, atau *blended learning* sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung tanpa mengganggu aktivitas bisnis.

Ketiga, sistem manajemen kinerja berbasis KPI perlu dikembangkan agar tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan indikator perilaku, kolaborasi lintas fungsi, inovasi, kualitas pelayanan, dan pengembangan kompetensi individu. Pendekatan ini diharapkan mampu mengurangi tekanan psikologis akibat target yang tinggi sekaligus mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Keempat, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang lebih kolaboratif melalui penguatan komunikasi lintas divisi. Forum koordinasi yang melibatkan Divisi Marketing, Finance, dan Human Resource secara berkala dapat digunakan untuk menyelaraskan target bisnis dengan kebutuhan pengendalian risiko sehingga potensi konflik antarunit kerja dapat diminimalkan.

Kelima, perusahaan perlu meningkatkan program kesejahteraan dan *employee engagement* melalui penyusunan kebijakan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Fleksibilitas kerja, penghargaan atas prestasi, program pengembangan karier, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta berkualitas di tengah persaingan industri.

Keenam, berdasarkan hasil analisis Soft Systems Methodology, perusahaan disarankan menerapkan mekanisme evaluasi *human capital* yang bersifat berkelanjutan (*continuous improvement*). Evaluasi dilakukan melalui pemantauan indikator kinerja, survei keterlibatan karyawan, forum umpan balik (*feedback session*), dan peninjauan kebijakan secara periodik. Pendekatan ini memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat dan menjaga keselarasan antara strategi bisnis dengan strategi *human capital*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* yang efektif pada industri pialang asuransi tidak hanya bergantung pada kualitas kebijakan sumber daya manusia, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengelola paradoks yang muncul akibat interaksi berbagai kepentingan. Oleh karena itu, penerapan **Soft Systems Methodology** memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dalam merancang kebijakan *human capital* yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Kontribusi Penelitian (Contribution to Knowledge)

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis paradoks pengelolaan *human capital* pada PT Icecream Insurance Broker menggunakan pendekatan Soft Systems Methodology (SSM). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa praktik pengelolaan *human capital* di perusahaan telah dilaksanakan secara sistematis melalui proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, pengembangan kompetensi berkelanjutan, sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI), penguatan budaya organisasi, serta berbagai program peningkatan kesejahteraan karyawan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memandang *human capital* sebagai aset strategis yang berperan dalam mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

Meskipun demikian, implementasi pengelolaan *human capital* masih dihadapkan pada berbagai paradoks organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi empat paradoks utama, yaitu produktivitas versus kesejahteraan karyawan, kontrol organisasi versus fleksibilitas kerja, efisiensi biaya versus investasi *human capital*, serta stabilitas organisasi versus inovasi. Paradoks tersebut muncul sebagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan bisnis, perubahan regulasi industri asuransi, perkembangan teknologi digital, dan tingginya ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja yang adaptif.

Penerapan Soft Systems Methodology berhasil memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap kompleksitas tersebut. Melalui tahapan *Rich Picture*, analisis CATWOE, *Root Definition*, dan *Conceptual Model*, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital* merupakan sistem sosial yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan yang berbeda. Pendekatan SSM memungkinkan identifikasi akar permasalahan sekaligus menghasilkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan sistem pengelolaan *human capital* yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi melalui integrasi teori Human Capital, Organizational Paradox, dan Soft Systems Methodology dalam menjelaskan fenomena pengelolaan sumber daya manusia pada industri pialang asuransi. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam mengelola berbagai paradoks secara simultan melalui pendekatan *both-and thinking*, sehingga organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target bisnis tetapi juga pada pengembangan kompetensi, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan organisasi.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperluas kajian *Human Capital Management* dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas praktik manajemen, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola paradoks yang muncul akibat tuntutan organisasi yang saling bertentangan. Integrasi teori *Human Capital*, *Organizational Paradox*, dan *Soft Systems Methodology* memberikan perspektif baru bahwa pengelolaan *human capital* perlu dipahami sebagai suatu sistem sosial yang dinamis dan kompleks. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur mengenai penerapan SSM dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada industri jasa berbasis pengetahuan.

Implikasi Manajerial

Bagi praktisi, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan sistem pengelolaan *human capital* yang lebih adaptif melalui rekrutmen berbasis kompetensi dan *learning agility*, penguatan program pelatihan berkelanjutan, penyempurnaan sistem evaluasi kinerja yang menyeimbangkan indikator hasil dan perilaku kerja, serta penguatan komunikasi lintas divisi. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan program *employee engagement*, memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan menerapkan evaluasi kebijakan *human capital* secara berkala melalui mekanisme *continuous improvement*. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan produktivitas organisasi tanpa mengabaikan kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan pialang asuransi sehingga karakteristik temuan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi yang diteliti. Kedua, jumlah informan terbatas pada enam orang yang mewakili Direksi, Human Resource, Divisi Marketing, dan Divisi Finance sehingga belum mencakup seluruh perspektif pemangku kepentingan eksternal, seperti nasabah, perusahaan asuransi mitra, maupun regulator. Ketiga, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik, tetapi untuk memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa perusahaan pialang asuransi atau sektor jasa lainnya sehingga memungkinkan dilakukan analisis komparatif mengenai praktik pengelolaan *human capital*. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan mengombinasikan analisis kualitatif dan kuantitatif untuk menguji model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini. Pengembangan variabel seperti transformasi digital, kepemimpinan adaptif, *employee well-being*, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dalam pengelolaan *human capital* juga menjadi agenda penelitian yang relevan seiring perkembangan lingkungan bisnis.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boateng, F., & Olexová, C. (2024). Human capital management and organizational performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 43(2), 145–163.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). *Learning for action: A short definitive account of Soft Systems Methodology and its use*. Wiley.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Giran, M., Smith, R., & Walters, K. (2025). Sustainable human resource management paradoxes in knowledge-intensive organizations. *Human Resource Development International*, 28(1), 35–58.
- Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2026). ESG and human resource management: Managing paradoxes in contemporary organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 37(1), 1–25.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Naeem, M., Sarwar, S., & Syed, A. (2025). Organizational paradox in human resource management: A paradox lens perspective. *Personnel Review*, 54(3), 611–629.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Rusdiana, A., & Ibrahim, M. (2021). *Manajemen pengembangan human capital*. Pustaka Setia.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 47(2), 381–403.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.
- Yin, R. K. (2024). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.