

**STRATEGIC DESIGN OF A KNOWLEDGE TRANSFER SCHEME TO ADDRESS
GENERATION X RETIREMENT AT PT MITRA ISWARA AND RORIMPANDEY
INSURANCE BROKERS**

**STRATEGI PERANCANGAN SKEMA ALIH PENGETAHUAN DALAM
MENGHADAPI PENSIUN GENERASI X DI PT MITRA ISWARA DAN
RORIMPANDEY INSURANCE BROKERS**

Aziz Khan Uktolseja^{1*}, Suhartono², Antonius Anton Lie³

Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta^{1,2,3}
uktolseja@gmail.com^{1*}, suhartono82@yahoo.com², 23antonlie@gmail.com³

ABSTRACT

Workforce ageing increases the risk of institutional knowledge loss when senior leaders approach retirement, particularly in insurance brokerage firms that rely on experience, relationships, and professional judgement. This study aims to design and validate a Human Capital Management-based knowledge transfer scheme to address Generation X retirement at PT Mitra Iswara and Rorimpandey Insurance Brokers. It employed a qualitative two-cycle action research design. The data consisted of 234 employee records and qualitative evidence from 12 informants, including four knowledge donors, six knowledge receivers, and two HRD informants. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, document analysis, focus group discussions, and member checking. The data were analysed using reflective thematic analysis supported by source and method triangulation. The findings identify five critical tacit knowledge domains: relational knowledge, market judgement, terms and conditions negotiation, complex claims handling, and decision escalation. The second-tier leadership was partially ready. The study proposes the MIR Knowledge Transfer Relay model, integrating mentoring, job shadowing, relay method, case clinic, anonymised case note repository, reverse mentoring, readiness-based KPIs, and 30-60-90-day evaluation. The implication is that knowledge transfer should be institutionalised within succession planning and Human Capital Management policy.

Keywords: knowledge transfer; Generation X; Human Capital Management; insurance brokerage; succession planning

ABSTRAK

Perubahan struktur usia tenaga kerja meningkatkan risiko hilangnya pengetahuan institusional ketika pemimpin senior memasuki masa pensiun, terutama pada perusahaan pialang asuransi yang bergantung pada pengalaman, relasi, dan judgement profesional. Penelitian ini bertujuan merancang dan memvalidasi skema alih pengetahuan berbasis Human Capital Management untuk menghadapi pensiun Generasi X di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain action research dua siklus. Data penelitian mencakup 234 data karyawan dan data kualitatif dari 12 informan, terdiri atas empat knowledge donor, enam knowledge receiver, dan dua informan HRD. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, diskusi kelompok terfokus, dan member checking. Analisis dilakukan menggunakan analisis tematik reflektif dengan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan lima domain tacit knowledge kritis, yaitu pengetahuan relasional, judgement pasar, negosiasi terms and conditions, klaim kompleks, dan eskalasi keputusan. Second-tier leadership berada pada kategori siap parsial. Penelitian menghasilkan model MIR Knowledge Transfer Relay yang mengintegrasikan mentoring, job shadowing, relay method, case clinic, repository case note anonim, reverse mentoring, KPI readiness, dan evaluasi 30-60-90 hari. Implikasinya, alih pengetahuan perlu dilembagakan dalam succession planning dan kebijakan Human Capital Management.

Kata Kunci: alih pengetahuan; Generasi X; Human Capital Management; pialang asuransi; perencanaan suksesi

PENDAHULUAN

Perubahan demografis tenaga kerja menjadi isu strategis bagi organisasi berbasis pengetahuan. Ketika

pekerja senior memasuki masa pensiun, organisasi tidak hanya kehilangan tenaga kerja, tetapi juga menghadapi risiko hilangnya pengalaman, relasi, intuisi

profesional, dan pengetahuan kontekstual yang menopang kualitas keputusan. Dalam konteks Indonesia, isu pensiun perlu dikelola secara terencana karena berkaitan dengan keberlanjutan kompetensi organisasi dan perlindungan aset pengetahuan yang tidak selalu terdokumentasi dalam prosedur formal [1], [2].

Urgensi tersebut semakin kuat pada industri pialang asuransi. Perusahaan pialang asuransi tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga melakukan analisis kebutuhan klien, penempatan risiko kepada penanggung, negosiasi terms and conditions, pembacaan wording polis, renewal, serta pendampingan klaim. Industri perasuransian menuntut kompetensi, tata kelola, dan perlindungan kepentingan nasabah secara berkelanjutan [3], [4]. Karena itu, hilangnya pemimpin senior tanpa skema alih pengetahuan dapat mengganggu kesinambungan relasi, kualitas keputusan, dan kecepatan layanan.

PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers, selanjutnya disebut MIR, merupakan perusahaan pialang asuransi yang mengandalkan keahlian teknis, relasi profesional, dan *judgement* berbasis pengalaman. Data penelitian menunjukkan bahwa MIR memiliki 234 karyawan, dengan 64 orang atau 27,4 persen berada pada kelompok Generasi X. Selain itu, 44 karyawan atau 18,8 persen memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Kondisi ini menunjukkan adanya akumulasi pengetahuan institusional yang besar, tetapi sekaligus menimbulkan risiko *knowledge loss* apabila pengetahuan senior tidak dialihkan secara terencana.

Secara teoretis, penelitian ini berpijak pada *Human Capital Management*, *Resource-Based View*, *Knowledge-Based View*, dan manajemen pengetahuan. *Human Capital*

Management memandang kompetensi, pengalaman, dan kapasitas belajar manusia sebagai aset organisasi yang perlu dikembangkan secara sistematis [5]. *Resource-Based View* menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan dapat menjadi dasar keunggulan organisasi [6]. *Knowledge-Based View* menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya inti perusahaan [7]. Dalam konteks MIR, pengalaman senior tidak hanya menjadi keahlian individual, tetapi berpotensi menjadi kapabilitas organisasi apabila dikelola melalui mekanisme alih pengetahuan yang tepat.

Manajemen pengetahuan menjelaskan bahwa tidak semua pengetahuan dapat dipindahkan melalui dokumen. Model SECI menekankan proses *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* dalam penciptaan pengetahuan organisasi [8]. Namun, *tacit knowledge* melekat pada pengalaman, konteks, intuisi, dan praktik kerja sehingga tidak dapat sepenuhnya diperlakukan sebagai SOP atau arsip tertulis [9], [10]. Pada perusahaan pialang asuransi, pengetahuan semacam ini tampak dalam kemampuan membaca risk appetite penanggung, menjaga relasi klien, menentukan batas negosiasi, serta mengambil keputusan dalam klaim kompleks.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik SDM berbasis pengetahuan dapat memperkuat *intellectual capital* dan inovasi organisasi [11]. Risiko *knowledge loss* juga dapat mengganggu kinerja jangka panjang ketika karyawan berpengalaman keluar atau pensiun [12]. Studi mengenai transfer pengetahuan generasional menegaskan pentingnya mentoring, *cross-training*, *job aids*, dan pembelajaran berbasis pengalaman [13]. Penelitian lain menunjukkan bahwa mentoring efektif memfasilitasi

perpindahan tacit knowledge karena penerima pengetahuan terlibat langsung dalam interaksi kerja [14]. Selain itu, praktik sumber daya manusia yang sensitif terhadap aging workforce diperlukan untuk mempertahankan pekerja senior dan mengurangi risiko kehilangan pengetahuan sebelum pensiun [15].

Meskipun demikian, terdapat gap penelitian yang perlu dijawab. Pertama, kajian alih pengetahuan menjelang pensiun lebih banyak membahas organisasi umum, sektor publik, pendidikan, atau bisnis keluarga, sedangkan konteks perusahaan pialang asuransi di Indonesia masih terbatas. Kedua, banyak penelitian manajemen pengetahuan masih menekankan dokumentasi atau sistem digital, padahal layanan pialang asuransi sangat dipengaruhi judgement, relasi, negosiasi, dan pengalaman menangani klaim. Ketiga, belum banyak penelitian yang merancang skema alih pengetahuan secara operasional dengan menghubungkan *succession planning*, *Individual Development Plan*, KPI, dan tata kelola *repository*.

Kebaruan penelitian ini adalah pengembangan model *MIR Knowledge Transfer Relay* sebagai skema alih pengetahuan berbasis *Human Capital Management*. Model ini mengintegrasikan mentoring terstruktur, job shadowing, relay method, case clinic, *repository case note* anonim, *reverse mentoring*, KPI *readiness*, dan evaluasi 30-60-90 hari. Kontribusi ilmiahnya terletak pada integrasi *Human Capital Management*, *tacit knowledge*, *succession planning*, *action research*, dan tata kelola *repository* dalam konteks perusahaan pialang asuransi Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan merancang dan memvalidasi skema alih pengetahuan berbasis *Human Capital Management*

untuk menghadapi pensiun Generasi X di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi domain *tacit knowledge* kritis, menilai kesiapan *second-tier leadership*, merumuskan mekanisme transfer yang sesuai, dan menyusun model implementasi yang dapat dilembagakan dalam kebijakan Human Capital Management perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *action research* dua siklus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman pengalaman, pola keputusan, hambatan alih pengetahuan, dan kesiapan penerus dalam konteks organisasi tertentu. *Action research* dipilih karena tujuan penelitian bukan hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga merancang perbaikan yang diuji dan direfleksikan bersama aktor organisasi [16], [17].

Objek penelitian adalah proses alih pengetahuan antara pemimpin senior Generasi X dan *second-tier leadership* di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers. Fokus penelitian berada pada fungsi JAE, Business Development, Claims, dan HRD karena fungsi tersebut memiliki kandungan tacit knowledge tinggi, seperti *renewal*, *placement*, *wording*, *negosiasi terms and conditions*, klaim kompleks, dan eskalasi keputusan.

Informan dipilih menggunakan *purposive sampling*. Kriteria pemimpin senior adalah memiliki pengalaman panjang, menguasai relasi strategis, terlibat dalam keputusan penting, dan berada pada fase transisi menuju pensiun. Kriteria *second-tier leadership* adalah terlibat dalam operasional inti, memiliki potensi menjadi penerus, serta membutuhkan penguatan *judgement* dan

kepemimpinan kasus. Kriteria informan HRD adalah memiliki keterlibatan dalam *talent mapping*, kebijakan pengembangan SDM, dan dokumentasi program. Informan terdiri atas empat pemimpin senior sebagai *knowledge donor*, enam anggota *second-tier leadership* sebagai *knowledge receiver*, dan dua informan HRD sebagai pengelola kebijakan *Human Capital Management*. Kecukupan data ditentukan berdasarkan prinsip saturasi, yaitu ketika tema utama telah berulang dan tidak muncul kategori substantif baru [18], [19].

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, diskusi kelompok terfokus, dan member checking. Wawancara digunakan untuk menggali domain pengetahuan kritis, kesiapan penerus, hambatan transfer, dan kebutuhan intervensi. Observasi partisipatif digunakan untuk melihat bagaimana pengetahuan muncul dalam praktik kerja, seperti rapat renewal, koordinasi placement, diskusi wording, dan pembahasan klaim. Studi dokumentasi digunakan untuk menelaah data karyawan, dokumen organisasi, instrumen penelitian, SOP, catatan diskusi, dan dokumen pengembangan SDM [20]. Diskusi kelompok terfokus digunakan untuk memvalidasi diagnosis dan merancang intervensi. Member checking digunakan untuk memastikan interpretasi peneliti tidak menyimpang dari pengalaman informan.

Analisis data dilakukan dengan analisis tematik reflektif. Tahap analisis meliputi familiarisasi data, penyusunan kode awal, pengelompokan kode menjadi tema, peninjauan tema, penamaan tema, dan penyusunan narasi temuan [21]. Kerangka Miles, Huberman, dan Saldaña digunakan untuk memperkuat proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan [22]. Keabsahan data dijaga melalui *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* [23]. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, diskusi kelompok terfokus, dan member checking.

Etika penelitian dijaga melalui *masking* informasi sensitif. Informasi yang dapat mengarah pada identitas klien, penanggung, nilai premi, nilai klaim, dan strategi negosiasi tidak ditampilkan secara langsung. *Repository* yang diusulkan menggunakan prinsip *anonymization by design* sehingga case note disusun tanpa identitas sensitif. Akses *repository* dibatasi berdasarkan kebutuhan pembelajaran, jabatan, dan pengawasan HRD.

Subbagian tahapan penelitian dilakukan melalui dua siklus *action research*. Siklus pertama adalah diagnosis dan perancangan awal. Pada tahap ini dilakukan identifikasi risiko pensiun Generasi X, pemetaan *knowledge donor* dan *knowledge receiver*, wawancara, observasi, studi dokumen, *coding* tematik, dan penyusunan diagnosis awal. Siklus kedua adalah validasi dan penyempurnaan model. Pada tahap ini dilakukan diskusi kelompok terfokus, simulasi terbatas, penyusunan case note, evaluasi *readiness*, member checking, refleksi, dan finalisasi model. Alur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut: identifikasi risiko pensiun Generasi X → pemetaan *knowledge donor* dan *knowledge receiver* → pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumen → *coding* tematik → diagnosis gap alih pengetahuan → diskusi kelompok terfokus intervensi → pilot 30-60-90 hari → evaluasi *readiness* dan *case note* → *member checking* → penyusunan model akhir MIR Knowledge Transfer Relay.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers merupakan organisasi jasa profesional yang padat pengetahuan. Aktivitas utama perusahaan meliputi analisis kebutuhan asuransi klien, *placement* risiko, *renewal* polis, negosiasi *terms and conditions*, penyusunan *wording*, serta pendampingan klaim. Karakter pekerjaan tersebut membuat pengetahuan organisasi tidak hanya berbentuk SOP, polis, atau dokumen klaim, tetapi juga *judgement* yang berkembang dari pengalaman menghadapi klien, penanggung, dan kasus kompleks.

Tabel 1. Ringkasan Data Tenaga Kerja dan Informan

Indikator	Hasil	Makna Analitik
Jumlah karyawan	234 orang	Skala organisasi memerlukan sistem alih pengetahuan formal.
Karyawan tetap	212 orang atau 90,6%	Basis tenaga kerja relatif stabil sehingga program HCM layak dilembagakan.
Generasi X	64 orang atau 27,4%	Kelompok kunci yang perlu dipetakan karena sebagian memasuki fase pensiun.
Masa kerja >20 tahun	44 orang atau 18,8%	Mengindikasikan akumulasi pengalaman dan potensi pengetahuan institusional tinggi.
Informan inti	12 orang	Terdiri atas <i>knowledge donor</i> , <i>knowledge receiver</i> , dan HRD untuk triangulasi perspektif.

Sumber: Diolah dari data penelitian.

Data tersebut menunjukkan bahwa MIR memiliki basis pengalaman yang kuat sekaligus risiko *knowledge loss* yang nyata. Kelompok milenial dan Generasi Z dapat menjadi penerus, tetapi kesiapan mereka tidak otomatis terbentuk hanya karena tersedia struktur jabatan. Pengetahuan senior perlu dialihkan secara terencana agar pengalaman individual berubah menjadi kapabilitas organisasi.

Hasil analisis mengidentifikasi lima domain *tacit knowledge* kritis.

Pertama, pengetahuan relasional, yaitu pemahaman tentang peta aktor, histori komunikasi, preferensi klien, gatekeeper, dan cara menjaga kepercayaan. Kedua, *judgement* pasar, yaitu kemampuan membaca *appetite* penanggung, kapasitas pasar, *timing* negosiasi, dan prioritas kontak. Ketiga, negosiasi *terms and conditions*, yaitu kemampuan menentukan batas kompromi premi, *deductible*, limit, perluasan jaminan, dan klausul polis. Keempat, klaim kompleks, yaitu kemampuan mengelola bukti, *loss adjuster*, ekspektasi klien, dan eskalasi konflik. Kelima, eskalasi keputusan, yaitu kemampuan menentukan kapan keputusan dapat ditangani pada level operasional dan kapan harus dinaikkan kepada senior.

Tabel 2. Domain Tacit Knowledge Kritis dan Risiko Knowledge Loss

Domain Tacit Knowledge	Manifestasi Empiris	Risiko Bila Tidak Dialihkan
Relasional	Peta aktor, <i>trust</i> , histori komunikasi, preferensi klien dan penanggung.	Relasi personal senior tidak berubah menjadi relasi institusional.
Judgement pasar	Pembacaan <i>appetite</i> , kapasitas, <i>timing</i> , dan prioritas kontak penanggung.	<i>Placement</i> menjadi administratif dan kurang mempertimbangkan dinamika pasar.
Negosiasi	Batas kompromi premi, <i>deductible</i> , limit, klausul, dan <i>wording</i> .	Perusahaan dapat menerima syarat yang tidak seimbang bagi klien.
Klaim kompleks	Urutan komunikasi, bukti, <i>loss adjuster</i> , dan pengendalian ekspektasi.	Klaim dapat berubah menjadi konflik relasional dan reputasional.
Eskalasi keputusan	Penentuan kapan keputusan ditangani sendiri dan kapan dinaikkan ke senior.	Keputusan terlambat atau terlalu bergantung pada individu tertentu.

Sumber: Diolah dari wawancara, observasi, dokumentasi, dan diskusi kelompok terfokus.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa SOP tidak cukup untuk menangkap seluruh pengetahuan pialang asuransi. SOP dapat menjelaskan urutan pekerjaan, tetapi tidak selalu menjelaskan alasan di balik keputusan. Dalam *renewal* besar, misalnya, angka premi merupakan hasil akhir, sedangkan inti proses terletak pada kemampuan membaca *appetite* pasar, memilih pendekatan komunikasi, dan menentukan batas kompromi. Temuan ini sejalan dengan konsep *tacit knowledge* yang menegaskan bahwa sebagian pengetahuan profesional melekat pada pengalaman dan sulit dituliskan secara utuh [8]–[10].

Analisis kesiapan *second-tier leadership* menunjukkan bahwa penerus memiliki dasar teknis yang cukup, terutama dalam penyusunan data, administrasi proposal, *renewal*, dan koordinasi dokumen. Namun, kesiapan belum merata pada aspek relasional, *judgement*, dan *ownership* keputusan.

Tabel 3. Kesiapan Second-Tier Leadership

Kode	Teknis	Relasional	Judgement	Dokumentasi
ST-01	4	3	3	4
ST-02	4	3	3	3
ST-03	3	2	2	3
ST-04	4	4	3	4
ST-05	3	3	3	3
ST-06	4	4	4	3
Rerata	3,67	3,17	3,00	3,33

Sumber: Diolah dari hasil penilaian kesiapan *second-tier leadership*.

Tabel 3 menunjukkan bahwa aspek teknis memiliki rerata tertinggi, yaitu 3,67, sedangkan *judgement* memiliki rerata terendah, yaitu 3,00. Artinya, penerus relatif mampu menjalankan pekerjaan administratif dan teknis, tetapi

masih membutuhkan penguatan pada pengambilan keputusan berbasis konteks. Aspek relasional juga belum optimal karena hubungan dengan klien dan penanggung sering kali masih melekat pada senior. Dengan demikian, kesiapan penerus berada pada kategori siap parsial, bukan belum siap sama sekali.

Hambatan utama alih pengetahuan terdiri atas lima kategori. Pertama, hambatan waktu karena senior dan penerus sama-sama memiliki target operasional harian. Kedua, budaya senioritas yang membuat sebagian penerus ragu bertanya atau meminta penjelasan. Ketiga, dokumentasi yang belum seragam sehingga pembelajaran kasus tidak selalu menjadi aset organisasi. Keempat, kerahasiaan data karena kasus pialang asuransi memuat identitas klien, penanggung, nilai premi, nilai klaim, dan strategi negosiasi. Kelima, belum adanya KPI khusus sehingga aktivitas berbagi pengetahuan mudah kalah oleh prioritas operasional.

Berdasarkan diagnosis tersebut, penelitian menghasilkan model *MIR Knowledge Transfer Relay*. Model ini memadukan *mentoring*, *job shadowing*, *relay method*, *case clinic*, *repository case note* anonim, *reverse mentoring*, *KPI readiness*, dan evaluasi 30-60-90 hari. *Mentoring* berfungsi memindahkan logika pengalaman senior. *Job shadowing* memperlihatkan *tacit knowledge in action*. *Relay method* menurunkan tanggung jawab secara bertahap dari *observe*, *co-lead*, *lead* terbatas, hingga *lead* dengan validasi senior. *Case clinic* menjadi forum pembelajaran lintas unit. *Repository case note* mengubah pengalaman menjadi memori organisasi yang aman. *Reverse mentoring* membantu senior menuangkan pengalaman ke format digital.

Tabel 4. Rancangan Implementasi 30-60-90 Hari

Tahap	Aktivitas Inti	Output
30 hari	<i>Kick-off, consent, baseline readiness,</i> pemilihan kasus dan pembelajaran, dan <i>template case note.</i>	Peta <i>donor-receiver,</i> domain belajar, dan desain pilot.
60 hari	<i>Shadowing, co-lead</i> kasus terbatas, dan <i>feedback senior,</i> dan pengisian <i>repository</i> awal.	<i>Learning log, debriefing note,</i> dan <i>case note</i> tervalidasi.
90 hari	Penerus kasus evaluasi <i>member checking,</i> dan penyempurnaan model.	memimpin <i>Dashboard readiness, SOP ringkas,</i> dan model akhir <i>MIR Knowledge Transfer Relay.</i>

Sumber: Diolah dari model akhir MIR Knowledge Transfer Relay.

Model tersebut mendukung *Human Capital Management* karena pengetahuan senior diperlakukan sebagai aset organisasi yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, dan dilembagakan [5], [11]. Temuan ini juga mendukung *Resource-Based View* dan *Knowledge-Based View* karena pengetahuan relasional, *judgement* pasar, dan kemampuan negosiasi merupakan sumber daya bernilai, sulit ditiru, dan melekat pada pengalaman organisasi [6], [7]. Jika pengetahuan tersebut tidak dipindahkan, perusahaan berisiko mengalami penurunan kualitas layanan, keterlambatan keputusan, dan melemahnya relasi institusional [12].

Model *MIR Knowledge Transfer Relay* juga konsisten dengan SECI. *Mentoring* dan *job shadowing* merepresentasikan *socialization* karena penerus belajar melalui observasi dan interaksi. *Case note* dan *debriefing* merepresentasikan *externalization* karena alasan keputusan dituangkan ke bentuk eksplisit. *Repository* merepresentasikan *combination* karena berbagai catatan kasus digabungkan menjadi basis pengetahuan organisasi.

Relay method merepresentasikan *internalization* karena penerus menerapkan pengetahuan dalam kasus nyata hingga menjadi kompetensi baru [8], [24].

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini memperkuat argumen bahwa *knowledge loss* merupakan risiko strategis organisasi [12]. Temuan ini juga sejalan dengan studi transfer pengetahuan generasional yang menekankan pentingnya *mentoring, cross-training, job aids,* dan pembelajaran berbasis pengalaman [13], [14]. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan karena menempatkan tata kelola *repository* sebagai bagian penting dalam industri pialang asuransi. *Repository* tidak dapat dibangun sebagai pustaka terbuka; setiap *case note* harus melalui *masking* nama klien, penanggung, nilai premi, nilai klaim, dan strategi negosiasi.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah perluasan integrasi *Human Capital Management* dan manajemen pengetahuan pada konteks pialang asuransi Indonesia. Alih pengetahuan tidak cukup dipahami sebagai transfer informasi, tetapi sebagai proses konversi aset manusia menjadi kapabilitas organisasi. Implikasi praktisnya adalah MIR perlu menetapkan HRD sebagai *program owner*, memasukkan alih pengetahuan ke *succession planning* dan *Individual Development Plan*, menetapkan KPI *knowledge sharing*, dan membangun *repository* yang aman.

Dengan demikian, hasil penelitian tidak menolak teori yang digunakan, tetapi memperjelas batas penerapannya. SECI berguna untuk menjelaskan konversi pengetahuan, tetapi dalam konteks MIR proses tersebut harus dikawal oleh governance karena kasus asuransi memuat informasi sensitif. *Resource-Based View* menjelaskan nilai strategis pengetahuan, tetapi tidak

menyediakan mekanisme transfer operasional. *Mentoring* berguna, tetapi tidak cukup apabila tidak dikombinasikan dengan *shadowing*, *relay method*, *case clinic*, *repository*, *KPI readiness*, dan evaluasi 30-60-90 hari.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa risiko pensiun Generasi X di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers perlu dipahami sebagai risiko kehilangan pengetahuan institusional, bukan hanya pergantian jabatan. Domain *tacit knowledge* yang paling kritis meliputi pengetahuan relasional, *judgement* pasar, negosiasi *terms and conditions*, klaim kompleks, serta eskalasi keputusan. Kelima domain tersebut bernilai strategis karena menghubungkan dokumen formal dengan pengalaman, relasi, reputasi, dan kemampuan mengambil keputusan dalam kondisi tidak pasti.

Second-tier leadership memiliki kesiapan teknis yang relatif memadai, tetapi masih membutuhkan penguatan pada aspek *relational confidence*, *judgement*, dan *ownership* keputusan. Kesiapan parsial ini menunjukkan bahwa penerus tidak cukup disiapkan melalui pelatihan umum. Mereka perlu memperoleh *exposure* langsung terhadap kasus nyata, kesempatan memimpin secara bertahap, umpan balik senior, dan akses ke *lesson learned* yang terdokumentasi.

Model yang dihasilkan adalah *MIR Knowledge Transfer Relay*. Model ini mengintegrasikan mentoring dua mingguan, *job shadowing* pada kasus prioritas, *relay method* dari *observe* ke *co-lead* dan *lead* terbatas, *case clinic* bulanan, *repository case note* anonim, *reverse mentoring*, *KPI readiness*, serta evaluasi 30-60-90 hari. Kontribusi penelitian terletak pada integrasi *Human*

Capital Management, manajemen pengetahuan, *succession planning*, *action research*, dan tata kelola *repository* pada konteks perusahaan pialang asuransi Indonesia.

Manajemen MIR disarankan menetapkan program alih pengetahuan sebagai bagian resmi dari *succession planning*. HRD perlu menjadi *program owner* yang menghubungkan peta *knowledge donor-receiver*, *Individual Development Plan*, *KPI knowledge sharing*, *dashboard readiness*, dan *repository governance*. Senior perlu diberi ruang waktu yang sah untuk mentoring agar alih pengetahuan tidak menjadi aktivitas sukarela yang tersisih oleh pekerjaan harian.

Penerus perlu dilibatkan dalam kasus nyata melalui *shadowing*, *co-lead*, *debriefing*, dan *case clinic*. Penerus tidak cukup hanya menerima penjelasan senior, tetapi perlu diberi mandat bertahap untuk memimpin kasus terbatas dengan validasi senior. *Repository case note* perlu dikelola dengan prinsip *anonymization by design* agar pembelajaran tidak melanggar kerahasiaan klien dan penanggung.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini pada perusahaan pialang asuransi lain atau industri jasa keuangan yang juga bergantung pada pengetahuan relasional. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* untuk mengukur perubahan *readiness score*, efektivitas *relay method*, kualitas *case note*, retensi klien, dan dampak program terhadap kualitas keputusan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada konteks satu organisasi, durasi *action research* yang relatif terbatas, dan sensitivitas data internal perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik penduduk lanjut usia 2025*.

- Badan Pusat Statistik. Jakarta. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/12/12/868d335b088dcddc3ddee052/statistik-penduduk-lanjut-usia-2025.html>
- [2] Pemerintah Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun*. Jakarta. https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/PP_NOMOR_45_TAHU_N2015.PDF
- [3] Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik perasuransian 2024*. Otoritas Jasa Keuangan. Jakarta. <https://ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/asuransi/Pages/Statistik-Perasuransian-2024.aspx>
- [4] Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Buku 4: Perasuransian*. Otoritas Jasa Keuangan. Jakarta. <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/LiterasiPerguruanTinggi/book/book4/reader.html>
- [5] Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. Chicago.
- [6] Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., Nugroho, P., & Maulana, W. (2025). OPTIMALISASI PREMI ASURANSI RETAIL ELEKTRONIK MELALUI INOVASI EKOSISTEM DIGITAL TERINTEGRASI DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 2272-2282
- [7] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- [8] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York.
- [9] Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3): 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- [10] Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press. Chicago.
- [11] Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81: 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- [12] Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: A longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4): 721–758. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>
- [13] Cox, V., & Overbey, J. A. (2023). Generational knowledge transfer and retention strategies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(4): 10–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055>
- [14] Xu, J., Wei, X., Hisrich, R. D., Yu, M., & Li, X. (2022). Mentoring and tacit knowledge transfer in novice teachers from Chinese middle schools: Mediating effect of job crafting. *Frontiers in Education*, 7: Article 772638.

- <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.772638>
- [15] Farr-Wharton, B., Bentley, T., Onnis, L., Caponecchia, C., Neto, A. D. A., O'Neill, S., & Andrew, C. (2023). Older worker-orientated human resource practices, wellbeing and leave intentions: A conservation of resources approach for ageing workforces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3): Article 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032725>
- [16] Stringer, E. T., & Aragón, A. O. (2021). *Action research* (5th ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks
- [17] Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5th ed.). SAGE Publications. London.
- [18] Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1): 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- [19] Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292: Article 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- [20] Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- [21] Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. London.
- [22] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks.
- [23] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. Beverly Hills.
- [24] Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10: Article 2730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>