

**PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI
TELEMARKETING PADA PT ASURANSI BRI LIFE**

Tugas Akhir Magang

ACC Tugas Akhir untuk diujikan:
9 April 2026



Dr. Albari, M.Si



Disusun oleh:

Reno Ramadita Savero – 22311490

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

**PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI
TELEMARKETING PADA PT ASURANSI BRI LIFE**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
Memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun Oleh :

Nama : Reno Ramadita Savero

Nomor Mahasiswa : 22311490

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2026**

Pernyataan Bebas Plagiarisme

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai ketentuan yang berlaku.”

Yogyakarta, 9 April 2026



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Reno Ramadita Savero'.

Reno Ramadita Savero

22311490

Pengesehan Tugas Akhir Magang

Peran Segmentasi Usia Dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan Premi Asuransi Telemarketing Pada PT Asuransi BRI Life

Nama : Reno Ramadita Savero
Nomor Mahasiswa : 22311490
Program Studi : Manajemen S1
Konsentrasi Studi : Pemasaran
Dosen Pembimbing : Albari, Dr., Drs., M.Si.
Tempat Magang : PT Asuransi Bri Life

Yogyakarta, 9 April 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Albari, Dr., Drs., M.Si.

Berita Acara Tugas Akhir

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI TELEMARKETING PT ASURANSI BRI LIFE

Disusun oleh : Reno Ramadita Savero

Nomor Mahasiswa : 22311490

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA
Penguji

: Albari, Dr., Drs., M.Si.

: Anas Hidayat, Prof., Drs., M.B.A., Ph.D.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran segmentasi usia dalam mendukung peningkatan kinerja penjualan premi asuransi melalui kanal telemarketing di PT Asuransi BRI Life, serta mendeskripsikan implementasi praktisnya dalam proses operasional penjualan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan tiga narasumber yang memegang jabatan strategis di *Departement Telemarketing*, yaitu satu *Team Leader Departement* dan dua *Associate Telemarketing Manager*, yang dilakukan secara daring pada periode penelitian. Data dianalisis menggunakan pendekatan analisis data kualitatif Creswell melalui tahapan pengkodean dan pengelompokan tema. Hasil penelitian menunjukkan bahwa segmentasi usia di BRI Life diterapkan melalui sistem penamaan empat kelompok segmen, yakni X1 (21–30 tahun), X2 (31–40 tahun), X3 (41–50 tahun), dan X4 (di atas 50 tahun), yang pengelompokannya diselaraskan langsung dengan struktur harga premi produk perusahaan. Secara operasional, segmentasi ini berfungsi sebagai instrumen kendali aktif manajemen untuk menyeimbangkan dua metrik *KPI* yang saling bertolak, yakni jumlah polis dan rata-rata nilai premi, melalui strategi penjadwalan distribusi database secara bertahap dalam satu siklus bulanan. Perbedaan karakter lintas generasi, di mana nasabah muda lebih cepat menyetujui penawaran namun rentan gagal bayar, sedangkan nasabah senior lebih sulit diyakinkan namun memiliki stabilitas pembayaran yang tinggi, mendorong penyesuaian pendekatan komunikasi TSO melalui improvisasi yang tetap berada dalam batas kepatuhan regulasi OJK. Penelitian ini juga menemukan bahwa segmentasi usia tunggal mulai menunjukkan keterbatasannya akibat menurunnya *contact rate* dan hambatan sistem *database* internal, sehingga perluasan menuju segmentasi multivariabel yang mengintegrasikan variabel geografis, perilaku, dan psikografis menjadi kebutuhan yang mendesak.

Kata Kunci: segmentasi usia, telemarketing asuransi, kinerja penjualan, *relationship selling*, segmentasi multivariabel

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Allah SWT, dengan segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul **“Peran Segmentasi Usia Dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan Premi Asuransi Telemarketing Pada PT Asuransi Bri Life”** yang disusun sebagai syarat untuk memenuhi gelar sarjana strata -1 pada program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Proses penyelesaian tugas akhir magang ini merupakan perjalanan dengan tantangan dan pembelajaran yang bernilai. Oleh karena itu, penulis dengan penuh rasa syukur dan penghargaan menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, motivasi, serta doa salam proses penyusunan tugas akhir magang ini, khususnya kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta’ala, atas segala pertolongan-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan serta kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Rasulullah SAW sebagai teladan mulia bagi seluruh umat Muslim hingga akhir zaman.
3. Kedua orang tua penulis, Alm. Ikhsan Setyadi dan Ibu Intan Safarita Grahani yang telah memberikan doa dan dukungan baik secara materi maupun non-materi kepada penulis terus menerus.
4. Kedua eyang penulis, Bapak Gambiro dan Ibu Setyo Rahayu yang memberikan dukungan penulis baik secara materi maupun non-materi kepada penulis.

5. Bapak Albari, Dr., Drs., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan tugas akhir ini.
6. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
10. Bapak Mulyadi selaku *Head of Alternative Division* dan Bapak Ade Cucun Sukmana selaku *Departement Head of Telemarketing* di PT Asuransi BRI Life yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjalani magang di perusahaan ini.
11. Bapak Iqbal selaku *Team Leader of Departement Telemarketing*, Bapak Agus Heru dan Bapak Gugun selaku *Associate Telemarketing Manager* yang telah bimbingan selama pelaksanaan magang sekaligus menjadi narasumber pada penelitian ini.
12. Mas Anshari, Mba Sintaulli, Mba Aisyah selaku *Team Member of Departement Telemarketing* yang telah memberikan penulis banyak

pengalaman mendalam dalam hingga dukungan memberikan arahan dalam pekerjaan selama magang.

13. Sahabat sejak awal perkuliahaan Ali, Irfan, Munir, Rama, dan Yofi yang selalu menginspirasi penulis untuk terus berkembang, baik sekarang maupun di masa mendatang.

14. Teman-teman lainnya yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama masa perkuliahan maupun penyusunan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih terdapat banyak kekurangan dan belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat bermanfaat sebagai penambah wawasan serta pengetahuan untuk pembacanya.

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Pengesehan Tugas Akhir Magang.....	iii
Berita Acara Tugas Akhir.....	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	1
1.1.2 Visi dan Misi	1
1.1.3 Produk Layanan Dan Jasa	2
1.1.4 Struktur Organisasi.....	3
1.2 Latar Belakang Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Kontribusi Penelitian	10
1.5.1 Kontribusi secara Teoritis.....	10
1.5.2 Kontribusi secara Praktis.....	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Pemasaran	12
2.1.2 Industri Asuransi Kesehatan.....	13
2.1.3 Penjualan Asuransi Melalui Telemarketing.....	16
2.1.4 Segmentasi Pasar Dalam Industri Asuransi Jiwa	19
2.1.5 Kinerja Penjualan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa.....	24
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Pendekatan Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.3 Unit Analisis	27
3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	28
3.5 Teknik dan Analisis Data	28
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	30

4.1	Deskripsi Data	30
4.2	Analisis Data	36
4.3	Pembahasan Hasil	79
4.3.1	Segmentasi Usia sebagai Fondasi Pemetaan Database Operasional	79
4.3.2	Kesesuaian Perilaku Lintas Generasi terhadap Keputusan Finansial.....	81
4.3.3	Penerapan <i>Relationship Selling</i> dalam Batasan Aturan Kepatuhan	86
4.3.4	Strategi Pengelolaan Distribusi <i>Database</i> sebagai Instrumen Kendali Pencapaian <i>KPI</i>	89
4.3.5	Evolusi Adaptif: Urgensi Transisi Menuju Segmentasi Multivariabel.....	91
BAB 5 PENUTUP		95
5.1	Kesimpulan	95
5.2	Saran	97
5.2.1	Rekomendasi Praktis.....	97
5.2.2	Implikasi Manajerial	98
5.2.3	Keterbatasan Penelitian.....	100
5.2.4	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	101
REFERENSI		103
DAFTAR LAMPIRAN		108
<i>Lampiran 1 Data Total Closing Bulanan BRI Life Febuari – Juli 2025</i>		108
<i>Lampiran 2 Grafik Trend Penjualan Asuransi Telemarketing Febuari – Juli 2025</i> ...		108
<i>Lampiran 3 Transkrip Wawancara Team Leader Departement Iqbal</i>		109
<i>Lampiran 4 Transkrip Wawancara Associate Telemarketing Manager Agus Heru</i>		117
<i>Lampiran 5 Transkrip Wawancara Associate Telemarketing Manager Iqbal</i>		129
<i>Lampiran 6 Tabel Matriks Temuan Utama Wawancara Berdasarkan Tema</i>		137

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Asuransi BRI Life adalah perusahaan asuransi jiwa yang didirikan pada 28 Oktober 1987 dengan nama awal PT Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera. Didirikan oleh Dana Pensiun BRI, perusahaan ini telah melalui tonggak sejarah penting, termasuk diakuisisi oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) pada Desember 2015 dan secara resmi berganti nama menjadi PT Asuransi BRI Life pada 23 Februari 2017. Hingga akhir tahun 2023, BRI Life didukung oleh 997 karyawan yang tersebar di seluruh wilayah operasionalnya di Indonesia, yang mencakup satu kantor pusat, satu kantor layanan pelanggan, dan 26 kantor layanan di berbagai kota besar. Untuk mengelola operasional yang luas ini, struktur perusahaan terbagi ke dalam beberapa direktorat utama, termasuk Pemasaran yang menangani berbagai kanal distribusi, Operasional yang mencakup layanan, produk, dan teknologi informasi, Keuangan yang mengelola aktuaria dan investasi, serta Kepatuhan & Legal yang mengawasi fungsi pendukung seperti sumber daya manusia dan manajemen risiko.

1.1.2 Visi dan Misi

- Visi: “Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang terpercaya dan terkemuka”
- Misi:
 - “Melaksanakan bisnis asuransi jiwa secara professional”.

- “Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang luas”.
- “Memberikan nilai tambah kepada seluruh stakeholder”.

1.1.3 Produk Layanan Dan Jasa

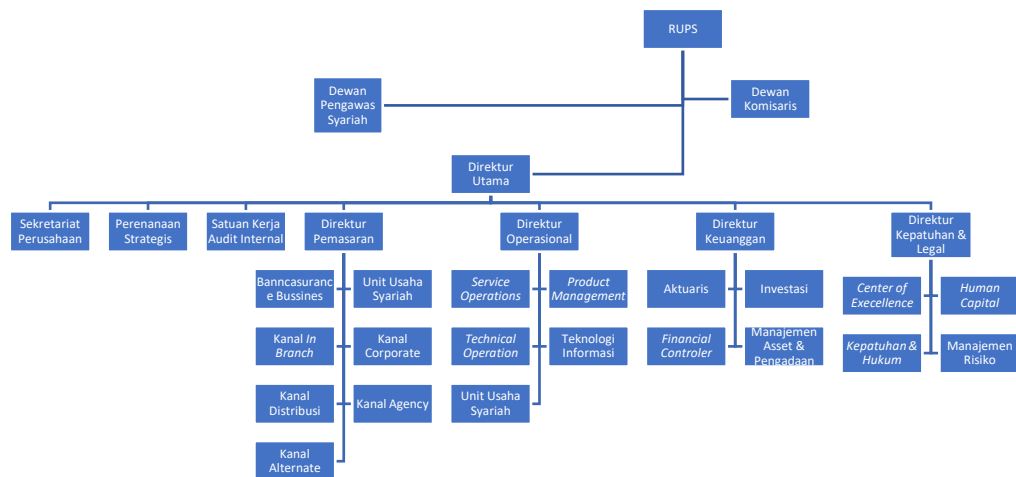
Berdasarkan Laporan Tahunan 2023, PT Asuransi BRI Life menjalankan kegiatan usaha di bidang asuransi jiwa yang terbagi menjadi dua kategori utama: Konvensional dan Syariah. Seluruh kegiatan usaha ini dijalankan melalui berbagai kanal pemasaran untuk menjangkau nasabah individu maupun korporasi. Dalam penelitian ini berfokus pada departemen telemarketing yang memasarkan produk berikut ini:

1. Telepro Mediacash Maxima: Produk asuransi Kesehatan yang memberikan manfaat perawatan dan pembedahan akibat penyakit atau kecelakaan serta manfaat pengembalian premi. Produk ini dijual untuk nasabah pemilik Tabungan Britama.
2. Telepro Lifecash Maxima: Produk asuransi jiwa berjangka yang memberikan perlindungan jiwa terhadap risiko meninggal dunia akibat penyakit atau kecelakaan serta manfaat pengembalian premi Produk ini dijual untuk nasabah pemilik Tabungan Britama
3. Telepro Mediacash Optima: Produk asuransi jiwa dan Kesehatan yang memberikan manfaat santunan harian untuk rawat inap dan manfaat lainnya dengan pengembalian premi jika selama masa asuransi tidak terjadi klaim. Produk ini dijual untuk nasabah pemilik Tabungan Britama

4. Lentera: Produk *term insurance* dan penyakit kritis yang memberikan manfaat apabila tertanggung meninggal dunia atau mengidap penyakit kritis dan manfaat pengembalian premi di akhir masa asuransi.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi BRI Life menunjukkan kerangka yang terstruktur dengan baik, mencerminkan pembagian tanggung jawab yang jelas antar unit kerja dalam perusahaan. Pada tingkat tertinggi terdapat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai otoritas utama, yang diawasi oleh Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah. Di bawahnya, terdapat Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama dan terdiri dari beberapa direktur fungsional mulai dari Direktur Pemasaran, Direktur Operasional, Direktur Keuangan, serta Direktur Kepatuhan & Legal. Masing-masing direktorat membawahi unit-unit kerja yang relevan dengan fungsinya, mulai dari unit pemasaran, operasional, aktuarial, hingga manajemen risiko dan audit internal.



Gambar 1.1: Struktur Organisasi PT Asuransi BRI Life

1.2 Latar Belakang Masalah

Persaingan industri asuransi yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memahami perilaku konsumen secara lebih mendalam guna meningkatkan efektivitas strategi pemasaran. Salah satu strategi penting dalam pemasaran modern adalah segmentasi pasar, yaitu upaya membagi pasar menjadi kelompok konsumen dengan karakteristik, kebutuhan, dan perilaku yang serupa (Kotler & Armstrong, 2018). Melalui segmentasi yang tepat, perusahaan dapat menyesuaikan strategi komunikasi dan penawaran produk agar lebih relevan bagi setiap segmen pasar. Dalam konteks industri asuransi yang memiliki produk kompleks dan berorientasi pada kepercayaan pelanggan, segmentasi menjadi faktor kunci untuk meningkatkan

efektivitas pemasaran dan membangun hubungan jangka panjang dengan nasabah. Salah satu kanal utama yang banyak digunakan dalam industri ini adalah telemarketing, yang memungkinkan perusahaan menjangkau calon nasabah secara langsung melalui komunikasi terstruktur via telepon.

Lebih lanjut, telemarketing pada PT. Asuransi BRI Life menghadapi tantangan unik dalam konteks asuransi, yaitu membangun kepercayaan melalui media yang bersifat impersonal. Keberhasilan strategi ini bergantung pada beberapa faktor kunci seperti kualitas basis data nasabah, efektivitas skrip penawaran, proses tindak lanjut yang sistematis, serta penerapan segmentasi pasar yang tepat. Dalam praktiknya, berdasarkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/SEOJK.05/2020 kegiatan telemarketing mewajibkan penggunaan skrip yang telah disetujui perusahaan. Regulasi ini memang menjamin perlindungan konsumen, namun di sisi lain dapat menimbulkan kekakuan dalam komunikasi antara *tele sales officer (TSO)* dan calon nasabah. Oleh karena itu, dilema antara kepatuhan regulasi dan kebutuhan personalisasi dapat dijawab dengan mengembangkan varian skrip yang disesuaikan dengan karakteristik segmen pasar yang berbeda. Hal ini menjadikan studi tentang peran segmentasi dalam telemarketing semakin relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan pemahaman teoritis mengenai segmentasi pasar, khususnya berdasarkan faktor usia. Landasan teoritis ini menegaskan bahwa segmentasi merupakan pendekatan mendasar untuk membagi pasar yang bersifat heterogen menjadi kelompok konsumen yang lebih

dan bauran pemasaran dapat disusun lebih terarah. Dalam konteks industri asuransi jiwa, segmentasi berdasarkan usia memiliki relevansi tinggi karena kebutuhan perlindungan finansial dan persepsi terhadap risiko sangat dipengaruhi oleh tahapan siklus hidup seseorang. Setiap kelompok usia menunjukkan perilaku dan preferensi yang berbeda dalam pengambilan keputusan terkait produk asuransi, menjadikan faktor usia sebagai salah satu dimensi segmentasi paling strategis dalam menentukan pendekatan komunikasi dan penawaran produk.

Selain itu, terdapat perbedaan mencolok antara Generasi X dan Generasi Y (Millennial) dalam menanggapi produk asuransi. Menurut Rivai et al. (2025), Generasi X cenderung mengutamakan reputasi merek dan tingkat kepercayaan yang dibangun dari pengalaman serta rekam jejak Perusahaan. Sebaliknya Limanauw & Oetama (2024), menemukan bahwa Generasi Y (Millennial) yang saat ini menjadi kelompok demografis terbesar di Indonesia menunjukkan tingkat penetrasi asuransi yang relatif rendah, yaitu sekitar 6–7%. Faktor utama yang memengaruhi minat beli Generasi Y adalah persepsi terhadap kepercayaan, yang banyak dibangun melalui unsur keaslian dan hubungan personal antara nasabah dan Perusahaan (Rivai et al., 2025). Perbedaan dalam pemicu kepercayaan antar generasi tersebut menegaskan bahwa pendekatan komunikasi dengan model “satu untuk semua” tidak lagi efektif dalam pemasaran asuransi modern, termasuk melalui kanal telemarketing.

Perbedaan kemampuan ekonomi antar kelompok usia ini dapat diamati secara konkret melalui data ketenagakerjaan nasional. Sebagaimana tersaji pada Tabel 1.1 di bawah ini, Badan Pusat Statistik (2024) mencatat bahwa rata-rata upah

bersih pekerja Indonesia menunjukkan pola kenaikan yang konsisten seiring bertambahnya usia. Kelompok usia 20 – 24 tahun hanya memperoleh rata-rata sekitar Rp2.358.083 per bulan, angka yang terus meningkat hingga mencapai puncaknya pada kelompok usia 50–54 tahun dengan rata-rata sekitar Rp3.878.000 per bulan. Kesenjangan antara kelompok termuda dan kelompok puncak karier tersebut mencapai lebih dari dua kali lipat, sebuah selisih yang sangat signifikan dalam konteks kemampuan membayar premi asuransi secara berkelanjutan.

Tabel 1.1. Rata-Rata Upah/Gaji Bersih Sebulan Buruh/Karyawan/Pegawai Menurut Kelompok Umur di Indonesia, 2024

Kelompok Umur	Generasi	Feb 2024 (Rp)	Agt 2024 (Rp)	Rata-rata (Rp)
20 – 24	Gen Z	2.278.073	2.438.093	2.358.083
25 – 29	Milenial (Y)	2.880.988	2.951.664	2.916.326
30 – 34	Milenial (Y)	3.027.008	3.392.392	3.209.700
35 – 39	Gen X	3.258.311	3.627.292	3.442.802
40 – 44	Gen X	3.463.287	3.671.374	3.567.331
45 – 49	Gen X	3.571.819	3.735.852	3.653.836
50 – 54	Baby Boomer	3.829.590	3.926.132	3.877.861
55 – 59	Baby Boomer	3.722.747	3.930.678	3.826.713
60+	Baby Boomer	2.284.357	2.630.986	2.457.672

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024) diolah oleh peneliti.

Survei IDN Research Institute (2024) turut memperkuat temuan data ketenagakerjaan di atas. Laporan tersebut mengungkapkan bahwa sebanyak 45% dari kalangan usia muda di Indonesia masih berpenghasilan di bawah Rp5.000.000 per bulan, dan sebagian besar dari mereka mengalokasikan hampir seluruh pendapatannya untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari, sehingga ruang finansial yang tersisa untuk produk perlindungan seperti asuransi jiwa menjadi sangat terbatas. Kondisi ini secara langsung menjelaskan mengapa keputusan pembelian dari kelompok usia muda yang tampak cepat di permukaan justru menyimpan risiko kegagalan pembayaran yang lebih tinggi, fondasi finansial yang belum stabil membuat komitmen premi jangka panjang menjadi beban yang sulit ditanggung secara konsisten.

Gap pendapatan yang terukur secara nyata ini memiliki implikasi langsung terhadap pangsa pasar potensial industri asuransi. Kelompok usia muda merepresentasikan pasar yang sangat luas dari sisi volume populasi, namun dengan kemampuan membayar premi yang masih terbatas dan rentan terhadap ketidakstabilan finansial. Sebaliknya, kelompok usia menengah pada data Badan Pusat Statistik (2024) memiliki rata-rata penghasilan di kisaran Rp3,4 juta hingga Rp3,9 juta per bulan yang menawarkan pangsa pasar yang lebih kecil secara volume, tetapi berpotensi menghasilkan nilai premi per polis yang jauh lebih besar karena didukung oleh pendapatan yang lebih stabil dan mapan. Kondisi pangsa pasar inilah yang menjadi salah satu alasan mendasar mengapa perusahaan asuransi tidak dapat mengandalkan satu strategi pendekatan yang seragam untuk seluruh

kelompok usia, dan mengapa pengelolaan segmentasi berbasis usia menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan uraian fenomena teoritis dan empiris di atas, tampak bahwa masih terdapat kesenjangan antara konsep segmentasi usia dan penerapannya dalam kegiatan operasional telemarketing. PT Asuransi BRI Life menghadapi kebutuhan internal untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di tengah tekanan efisiensi dan perbedaan perilaku konsumen antar generasi. Meskipun sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa faktor usia berpengaruh terhadap minat beli produk asuransi, kajian yang menelaah implementasi nyata segmentasi usia dalam praktik telemarketing masih sangat terbatas.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran implementasi segmentasi usia dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi melalui kanal telemarketing di PT Asuransi BRI Life?
2. Bagaimana implementasi praktis dari segmentasi usia dilakukan PT Asuransi BRI Life dalam proses penjualan telemarketing, khususnya dalam hal pemilahan data nasabah, penggunaan skrip, dan pendekatan komunikasi yang berbeda untuk setiap segmen?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan peran implementasi segmentasi usia sebagai strategi dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi melalui kanal telemarketing di PT Asuransi BRI Life.
2. Menjelaskan implementasi praktis dari strategi segmentasi usia dalam proses operasional penjualan telemarketing di PT Asuransi BRI Life, yang mencakup aspek pemilahan data nasabah, kustomisasi penggunaan skrip, dan penerapan pendekatan komunikasi yang berbeda untuk setiap segmen.

1.5 Kontirubusi Penelitian

1.5.1 Kontribusi secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan akademik mengenai implementasi segmentasi berbasis usia dan interaksinya dengan taktik komunikasi melalui telemarketing sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi lebih lanjut dalam bidang manajemen pemasaran, terutama dalam memahami efektivitas pendekatan segmentasi dan dampak penyesuaian strategi komunikasi terhadap kinerja pemasaran di industri asuransi.

1.5.2 Kontribusi secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi PT Asuransi BRI Life dalam mengevaluasi dan mengoptimalkan strategi telemarketing

berbasis segmentasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih cerdas dan berbasis data terkait kekuatan serta kelemahan implementasi strateginya, dan sekaligus dapat menjadi tolok ukur bagi industri asuransi dalam menerapkan pendekatan serupa.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan fondasi manajerial utama yang berperan penting dalam memastikan keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), pemasaran merupakan proses di mana perusahaan melibatkan pelanggan, membangun hubungan pelanggan yang kuat, dan menciptakan nilai bagi pelanggan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Dengan demikian, pemasaran tidak hanya berfokus pada kegiatan menjual produk, tetapi juga mencakup pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen.

Selanjutnya, Kotler dan Armstrong (2018), menjelaskan bahwa pemasaran modern berfokus pada upaya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam, kemudian merancang strategi yang dapat memberikan *customer value* yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Proses ini melibatkan identifikasi pasar sasaran, pengembangan bauran pemasaran, serta pembentukan *customer relationship* (Kotler & Armstrong, 2018). Dengan demikian, pemasaran tidak hanya berorientasi pada transaksi, tetapi juga pada pembinaan loyalitas pelanggan sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam konteks industri asuransi, kepercayaan dan persepsi nilai merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen. Menurut penelitian Thapa (2024), persepsi nilai perusahaan dan tingkat kepercayaan nasabah

memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan serta loyalitas nasabah asuransi jiwa. Temuan tersebut diperkuat oleh Haron et al (2020) yang menegaskan bahwa dalam industri asuransi, kepercayaan pelanggan baik terhadap agen maupun perusahaan berperan penting dalam membentuk loyalitas jangka panjang yang melampaui sekadar kepuasan transaksional. Oleh karena itu, perusahaan asuransi perlu menekankan strategi pemasaran berorientasi pelanggan melalui pembangunan kepercayaan dan penyampaian nilai yang relevan bagi setiap segmen usia.

2.1.2 Industri Asuransi Kesehatan

Industri asuransi Kesehatan merupakan bagian dari sistem keuangan nasional yang berfungsi menawarkan perlindungan terhadap risiko ekonomi akibat gangguan Kesehatan. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 69/POJK.05/2016 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi, asuransi didefinisikan sebagai:

“Perjanjian antara dua pihak atau lebih, di mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti.” (Pasal 1 Ayat 1, POJK No. 69/POJK.05/2016)

Produk asuransi bersifat tidak berwujud (*intangible*), manfaatnya tidak langsung dirasakan oleh konsumen, dan sangat bergantung pada Tingkat kepercayaan terhadap Perusahaan penyedia asuransi. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), pemasaran jasa kepercayaan merupakan faktor kunci dalam membangun hubungan jangka Panjang antara Perusahaan dan pelanggan. Penelitian Thapa (2024), menemukan bahwa persepsi nilai dan kepercayaan nasabah memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas dalam industri asuransi jiwa, yang menegaskan pentingnya membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan nasabah.

Dalam konteks perilaku konsumen, faktor usia memiliki pengaruh signifikan terhadap cara pandang dan keputusan seseorang dalam membeli produk asuransi. Generasi X cenderung memandang asuransi sebagai instrumen perlindungan jangka panjang. Mereka lebih memperhatikan reputasi perusahaan, kredibilitas agen, serta jaminan keamanan dana. Menurut Rivai et al. (2025), kelompok generasi ini memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap merek dan pengalaman pribadi sebagai dasar keputusan pembelian. Sebaliknya, Generasi Y menunjukkan perilaku yang berbeda, Penelitian Limanauw & Oetama (2024), menemukan bahwa generasi ini memiliki tingkat literasi asuransi yang lebih rendah dan cenderung menilai produk berdasarkan transparansi manfaat, fleksibilitas produk, serta kemudahan akses digital. Rendahnya kepemilikan polis di kalangan Generasi Y disebabkan oleh keterbatasan pemahaman, kemampuan finansial, serta persepsi bahwa asuransi bukan kebutuhan mendesak (Limanauw & Oetama, 2024).

Perbedaan karakteristik antara Generasi X dan Y tersebut menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi pemasaran dalam industri asuransi tidak dapat bersifat seragam. Generasi X lebih responsif terhadap komunikasi yang menekankan aspek kepercayaan dan keamanan, sedangkan Generasi Y lebih tertarik pada pendekatan edukatif, interaktif, dan berbasis nilai. Oleh karena itu, peran segmentasi usia menjadi sangat penting bagi perusahaan asuransi dalam menentukan metode komunikasi yang tepat, termasuk pada kanal telemarketing, agar pesan pemasaran lebih relevan dan efektif dalam memengaruhi keputusan pembelian. Dalam produk asuransi terdapat dua komponen utama yaitu:

- a. Premi Asuransi: sejumlah uang yang dibayarkan oleh pemegang polis kepada perusahaan asuransi untuk mendapatkan perlindungan. Besarnya premi tergantung pada beberapa hal, seperti:
 1. Usia tertanggung.
 2. Kondisi kesehatan dan riwayat penyakit.
 3. Manfaat atau perlindungan yang dipilih.
 4. Lama waktu perlindungan.
 5. Jenis produk asuransi (individu, keluarga, atau kelompok).

Premi merupakan sumber utama dana bagi perusahaan asuransi. Dari sudut pandang pemasaran, cara perusahaan menjelaskan besaran dan manfaat premi sangat penting karena dapat memengaruhi kepercayaan calon nasabah. Menurut Hadi et al (2024), persepsi keadilan dan transparansi dalam struktur premi berpengaruh langsung terhadap tingkat kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap perusahaan asuransi. Temuan ini sejalan

dengan penelitian Marpaung & Syafina (2024), yang menemukan bahwa persepsi nilai dan kejelasan manfaat produk menjadi faktor utama yang mendorong keputusan pembelian asuransi di Indonesia.

- b. Polis Asuransi: dokumen resmi yang berisi perjanjian antara nasabah dan perusahaan asuransi. Di dalamnya terdapat informasi seperti hak dan kewajiban kedua belah pihak, manfaat pertanggungan, jumlah premi, masa berlaku, dan ketentuan klaim. Penelitian (Haron et al., 2020) menjelaskan bahwa kejelasan isi polis membantu membangun kepercayaan nasabah, karena mereka bisa memahami dengan jelas manfaat dan risiko yang mereka terima. Dalam praktik telemarketing, penjelasan isi polis yang sederhana dan disesuaikan dengan tingkat pemahaman setiap kelompok usia akan membuat komunikasi lebih efektif.

2.1.3 Penjualan Asuransi Melalui Telemarketing

Dalam industri asuransi modern, strategi pemasaran berperan penting dalam menjangkau calon nasabah secara lebih efektif. Salah satu bentuk pemasaran langsung yang digunakan adalah telemarketing, karena dinilai mampu menjangkau konsumen secara personal. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), telemarketing merupakan penggunaan telepon dan pusat layanan (*call center*) untuk menarik calon pelanggan, menjual kepada pelanggan yang sudah ada, serta menyediakan layanan dengan menerima pesanan dan menjawab pertanyaan. Telemarketing memanfaatkan komunikasi jarak jauh sebagai media utama dalam memberikan informasi produk dan menanggapi kebutuhan pelanggan.

Sementara itu, Menurut Santoso (2023), berpendapat bahwa telemarketing merupakan hubungan antar manusia atau organisasi perusahaan untuk menciptakan hubungan pertukaran yang dilakukan secara jarak jauh. Aktivitas ini tidak hanya berfungsi untuk menjual produk, tetapi juga membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan nasabah.

Secara sederhana, telemarketing dapat diartikan sebagai metode pemasaran langsung yang menggunakan saluran komunikasi suara untuk memperkenalkan produk, memengaruhi keputusan pembelian, serta menciptakan hubungan berkelanjutan dengan pelanggan yang sudah ada. Dalam konteks industri asuransi, kegiatan telemarketing memiliki karakteristik unik, karena memerlukan pendekatan komunikasi yang personal dan berbasis kepercayaan. Keberhasilan penjualan premi asuransi melalui telemarketing sangat dipengaruhi oleh kemampuan tenaga pemasar / (*TSO*) dalam memahami kebutuhan pelanggan, mengelola keberatan, serta menyampaikan informasi polis dan premi secara jelas.

- Penerapan Telemarketing Pada PT. Asuransi BRI Life

PT. Asuransi BRI Life memiliki keunggulan strategis yang signifikan karena posisinya sebagai anak usaha Bank BRI. Sinergi ini memungkinkan BRI Life untuk memanfaatkan basis data nasabah bank yang sangat besar, sebuah praktik yang dikenal sebagai *bancassurance*, dengan syarat telah memperoleh persetujuan tertulis dari nasabah. Hal ini mengubah pendekatan dari *cold calling* menjadi *warm outreach*, di mana *TSO* menghubungi individu yang telah memiliki hubungan dan kepercayaan awal dengan merek BRI. Akses terhadap

data transaksional dan demografis nasabah memungkinkan BRI Life melakukan segmentasi dan *targeting* sehingga dapat menawarkan produk asuransi yang relevan dengan kebutuhan spesifik atau peristiwa kehidupan nasabah.

Secara operasional, strategi ini di implementasikan melalui pengembangan skrip penawaran yang efektif dan patuh regulasi, serta penekanan kuat pada kualitas agen sebagai pemegang peran pemasaran. Skrip yang ideal mencakup pembukaan yang profesional, analisis kebutuhan, presentasi solusi yang relevan, hingga proses verifikasi yang transparan dan tidak memaksa.

Praktik telemarketing asuransi di Indonesia diatur secara ketat oleh OJK melalui serangkaian peraturan yang terus berkembang. Fondasi awalnya diletakkan oleh POJK No. 23/POJK.05/2015 Tentang Produk Asuransi Dan Pemasaran Produk Asuransi yang secara resmi mengakui pemasaran langsung melalui media komunikasi jarak jauh dan menegaskan tanggung jawab penuh perusahaan asuransi atas tindakan pemasarannya. Paradigma ini diperkuat secara signifikan oleh POJK No. 22 Tahun 2023 Tentang Pelindungan Konsumen Dan Masyarakat Di Sektor Jasa Keuangan, mewajibkan pelaku usaha untuk beriktikad baik, melarang praktik yang menimbulkan gangguan fisik atau psikis, serta memberlakukan sanksi denda yang sangat berat bagi pelanggar. Selanjutnya, POJK No. 8 Tahun 2024 Tentang Produk Asuransi Dan Saluran Pemasaran Produk Asuransi menyempurnakan aturan ini dengan menuntut agar informasi yang disampaikan kepada nasabah harus "akurat, jelas, jujur, dan tidak menyesatkan".

2.1.4 Segmentasi Pasar Dalam Industri Asuransi Jiwa

Segmentasi pasar merupakan salah satu konsep inti dalam strategi pemasaran modern. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang luas dan heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku serupa yang mungkin memerlukan produk atau strategi pemasaran yang berbeda. Tujuan dari segmentasi ini adalah agar perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pasar yang lebih spesifik dan menyusun strategi yang lebih efektif dalam menjangkau konsumen sasaran.

Dalam konteks industri asuransi jiwa, segmentasi pasar memiliki peran penting dalam memahami perbedaan kebutuhan perlindungan, preferensi, dan tingkat kesadaran risiko antara kelompok konsumen. Penerapan segmentasi yang tepat memungkinkan perusahaan asuransi menyesuaikan strategi komunikasi, desain produk, serta pendekatan layanan agar sesuai dengan karakteristik setiap kelompok nasabah. Seperti yang dijelaskan oleh Kotler dan Armstrong (2018), pemahaman terhadap segmen pasar yang berbeda merupakan dasar dalam menciptakan nilai pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang.

- Dasar – Dasar Segmentasi Pasar

Menurut Kotler dan Armstrong (2018), terdapat empat dasar utama dalam melakukan segmentasi pasar, yaitu segmentasi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.

1. Segmentasi Geografis: Membagi pasar berdasarkan wilayah seperti negara, provinsi, atau kota. Dalam konteks asuransi kesehatan, faktor lokasi dapat memengaruhi kebutuhan perlindungan kesehatan karena perbedaan biaya perawatan dan akses fasilitas medis.
 2. Segmentasi Demografis: Segmentasi ini menggunakan variabel seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, dan pekerjaan. Dalam industri asuransi kesehatan, usia menjadi faktor dominan karena berhubungan langsung dengan risiko kesehatan dan kebutuhan perlindungan.
 3. Segmentasi Psikografis: Berfokus pada pembagian pasar berdasarkan gaya hidup, nilai, dan kepribadian. Misalnya, nasabah yang berorientasi pada gaya hidup sehat cenderung lebih tertarik pada produk asuransi yang menawarkan manfaat rawat jalan dan pencegahan penyakit.
 4. Segmentasi Perilaku: Menilai konsumen berdasarkan perilaku pembelian, manfaat yang dicari, dan loyalitas. Dalam asuransi kesehatan, konsumen yang sudah memiliki pengalaman negatif terkait biaya medis cenderung lebih termotivasi membeli produk asuransi dibandingkan yang belum pernah mengalami risiko tersebut.
- Segmentasi Demografis Berdasarkan Usia dan Generasi

Segmentasi demografis berdasarkan usia merupakan bentuk segmentasi yang paling relevan dalam industri asuransi kesehatan. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), usia berkorelasi langsung dengan kebutuhan dan preferensi konsumen terhadap produk atau layanan. Misalnya, individu muda lebih tertarik

pada asuransi dengan premi rendah dan manfaat fleksibel, sedangkan kelompok usia lanjut lebih fokus pada perlindungan jangka panjang.

Berdasarkan penelitian Rivai et al. (2025) dan Limanauw dan Oetama (2024), menunjukkan bahwa perbedaan generasi, khususnya antara Generasi X dan Generasi Y, memengaruhi cara pandang terhadap produk asuransi. Generasi X cenderung memilih berdasarkan reputasi perusahaan dan stabilitas manfaat, sedangkan Generasi Y lebih memperhatikan transparansi informasi, fleksibilitas premi, dan kemudahan akses digital.

Oleh karena itu, dalam praktik telemarketing, perusahaan asuransi perlu mengadaptasi strategi telemarketing sesuai dengan karakteristik generasi yang menjadi sasaran. Pendekatan personal yang memperhatikan usia dan preferensi generasi dapat meningkatkan efektivitas penjualan dan memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan nasabah.

- **Konsumsi Asuransi dan Siklus Kehidupan**

Dari perspektif ekonomi dan perilaku konsumen, perbedaan antar kelompok usia dalam industri asuransi tidak hanya berkaitan dengan perbedaan preferensi atau gaya komunikasi, tetapi juga mencerminkan perbedaan yang sangat nyata dalam kapasitas finansial yang secara langsung menentukan kemampuan seseorang untuk memiliki dan mempertahankan polis asuransi jiwa. Penelitian Rey-Ares et al. (2024) menemukan bahwa konsumsi asuransi jiwa meningkat secara konsisten seiring bertambahnya usia: kepemilikan produk asuransi jiwa dalam portofolio keuangan individu tercatat sebesar 30,6% pada kelompok usia

35–44 tahun, meningkat menjadi 38,7% pada kelompok 45–54 tahun, dan mencapai 39,6% pada kelompok 54–65 tahun. Pola ini terjadi karena kelompok usia yang lebih matang secara ekonomi cenderung memiliki kapasitas finansial yang lebih besar untuk mengalokasikan sebagian pendapatannya pada instrumen perlindungan jangka panjang, serta memiliki cakrawala perencanaan yang lebih panjang dan pengendalian diri finansial yang lebih terlatih.

Temuan tersebut diperkuat oleh Zheng et al. (2024) yang menemukan bahwa penuaan populasi secara signifikan membentuk ulang perilaku dan intensi pembelian asuransi individu dengan kelompok usia yang lebih tua menunjukkan orientasi yang lebih kuat terhadap produk perlindungan finansial jangka panjang dibandingkan kelompok usia muda. Dalam konteks Indonesia, kesenjangan antar generasi ini terbukti secara nyata. Limanauw dan Oetama (2024) menemukan bahwa milenial, meskipun merupakan segmen populasi terbesar di Indonesia, menunjukkan minat yang sangat rendah terhadap kepemilikan asuransi dengan hanya 6–7% yang memiliki polis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sugesco et al. (2022) yang membandingkan perilaku pembelian asuransi secara daring antara Generasi X dan Milenial di Indonesia, dan menemukan bahwa perbedaan kapasitas finansial antar generasi menjadi salah satu faktor pembeda utama dalam keputusan pembelian produk asuransi.

- **Implikasi Dualitas Pangsa Pasar Untuk Strategi Segmentasi**

Pemahaman teoritis di atas memiliki implikasi yang sangat konkret bagi strategi segmentasi perusahaan asuransi, khususnya yang beroperasi melalui

kanal telemarketing. Data (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia, 2024) mencatat penetrasi asuransi jiwa nasional baru mencapai 6,6% dari total populasi dengan total pendapatan premi industri sebesar Rp185,39 triliun sepanjang tahun 2024, sebuah angka yang mengonfirmasi bahwa pasar asuransi Indonesia masih sangat jauh dari titik jenuh di seluruh segmen usia. Dalam kondisi pasar yang belum jenuh ini, perusahaan asuransi dihadapkan pada dualitas pangsa pasar yang memiliki karakter berbeda secara struktural. Kelompok usia muda yang secara demografis mendominasi, di mana Generasi Y saja berjumlah sekitar 69,38 juta jiwa atau 25,87% dari total populasi berdasarkan Badan Pusat Statistik (2020) merepresentasikan pasar bervolume besar namun dengan nilai premi per polis yang terbatas akibat ketidakstabilan pendapatan. Sebaliknya, kelompok usia yang lebih matang menawarkan pangsa pasar yang lebih kecil secara volume tetapi jauh lebih besar dari sisi nilai premi dan persistensi pembayaran. Pemahaman terhadap dualitas inilah yang, sebagaimana ditegaskan oleh Rey-Ares et al. (2024), menjadi landasan bagi perusahaan asuransi untuk merancang strategi segmentasi yang tidak sekadar mengejar kuantitas akuisisi nasabah, tetapi juga mempertimbangkan kualitas dan keberlangsungan nilai kontribusi dari setiap kelompok usia.

2.1.5 Kinerja Penjualan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa

Kinerja penjualan merupakan indikator utama yang menggambarkan efektivitas strategi pemasaran dalam mencapai tujuan penjualan dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), kinerja penjualan tidak hanya diukur melalui jumlah transaksi yang berhasil dicapai, tetapi juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai pelanggan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumen. Dalam konteks industri jasa keuangan seperti asuransi, kinerja penjualan dipengaruhi oleh kombinasi antara kualitas hubungan dengan pelanggan, strategi komunikasi, dan kepercayaan yang dibangun oleh tenaga penjual.

Dalam industri asuransi kesehatan, kinerja penjualan tidak hanya mencakup jumlah polis yang terjual, tetapi juga total premi yang diperoleh, serta efektivitas konversi prospek menjadi nasabah aktif. Menurut Ankitha & Basri (2019) penerapan *relationship selling* yang menekankan pada interaksi jangka panjang dan personalisasi penawaran dapat meningkatkan keputusan pembelian pada produk asuransi jiwa. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan pelanggan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja penjualan secara berkelanjutan.

Selain itu, faktor komunikasi melalui kanal telemarketing juga berperan penting dalam memengaruhi hasil penjualan. Penelitian Taek Yi et al. (2012) menunjukkan bahwa efektivitas telemarketing dalam industri asuransi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, tingkat pemahaman produk oleh tenaga penjual, serta kemampuan mereka membangun hubungan yang etis dan meyakinkan calon nasabah. Ketika tenaga penjual mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan

sesuai kebutuhan pelanggan, maka tingkat kepercayaan meningkat, yang secara langsung berdampak pada peningkatan konversi penjualan. Kinerja penjualan departemen telemarketing PT Asuransi BRI Life dapat diukur menggunakan beberapa indikator utama berikut:

1. Tingkat Konversi (*Conversion Rate*): Persentase prospek yang berhasil diubah menjadi pelanggan aktif. Dalam telemarketing asuransi, tingkat konversi menjadi ukuran efisiensi interaksi antara tenaga penjual dan calon nasabah.
2. Jumlah Polis Terjual (*Sales Volume*): Jumlah unit polis yang berhasil diterbitkan dalam periode tertentu, mencerminkan keberhasilan strategi akuisisi nasabah.
3. Rata-Rata Premi (*Average Case Size*): Nilai total premi dibagi jumlah polis yang terjual, menggambarkan kualitas transaksi dan kepercayaan nasabah terhadap produk.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja penjualan melalui telemarketing dipandang sebagai hasil langsung dari penerapan strategi segmentasi usia yang efektif. Segmentasi yang akurat memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi spesifik antar generasi, sehingga pendekatan komunikasi dan penawaran produk dapat disesuaikan untuk meningkatkan konversi dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, kinerja penjualan tidak hanya diukur dari sisi volume, tetapi juga dari efektivitas strategi pemasaran berbasis pemahaman terhadap karakteristik demografis nasabah.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam peran segmentasi usia nasabah dalam meningkatkan penjualan produk asuransi melalui kanal telemarketing di PT Asuransi BRI Life. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana strategi segmentasi usia diterapkan serta dampaknya terhadap kinerja penjualan premi asuransi. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna yang dikaitkan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan interpretasi data. Pendekatan deskriptif dipilih karena penelitian ini tidak bermaksud membangun teori baru, melainkan menggambarkan fenomena sebagaimana adanya berdasarkan pandangan partisipan dalam konteks alami.

Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Team Leader Departemen Telemarketing dan Associate Telemarketing Manager, yang berperan langsung dalam pengawasan dua unit kerja telemarketing (BRI 1 dan BRI 2). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan segmentasi usia dalam kegiatan telemarketing serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja penjualan premi asuransi di PT Asuransi BRI Life.

3.2 Populasi dan Sampel

Departemen Telemarketing PT Asuransi BRI Life terdiri atas satu orang *Department Head*, satu orang *Team Leader Departement*, dua orang *Associate Telemarketing Manager*, dan tiga orang *Team Member*. Dari struktur tersebut, peneliti memilih tiga orang sebagai informan utama penelitian, yaitu satu orang *Team Leader Telemarketing* dan dua orang *Associate Telemarketing Manager*.

Ketiga informan tersebut dipilih karena memiliki peran strategis dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan telemarketing, serta memahami secara langsung dinamika pasar dan pola pembelian berdasarkan segmentasi usia nasabah. Wawancara dengan informan dilakukan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan segmentasi usia dalam meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi, serta strategi komunikasi yang digunakan dalam menghadapi karakteristik nasabah dari berbagai kelompok usia.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah penerapan strategi segmentasi usia dalam kegiatan telemarketing di PT Asuransi BRI Life. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana departemen telemarketing menerapkan strategi segmentasi usia dalam proses komunikasi dan penjualan produk asuransi serta bagaimana penerapan strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja penjualan premi. Menurut Creswell dan Poth, (2018), unit analisis dalam penelitian kualitatif merupakan fenomena atau fokus yang dipelajari secara mendalam dalam konteks tertentu untuk memahami makna dan proses yang terjadi di dalamnya. Berdasarkan

pandangan tersebut, penelitian ini menempatkan departemen telemarketing sebagai konteks utama analisis karena unit ini memiliki tanggung jawab langsung dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi segmentasi usia nasabah. Melalui analisis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas penerapan segmentasi usia terhadap peningkatan kinerja penjualan premi asuransi pada departemen telemarketing PT Asuransi BRI Life.

3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh data primer yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur (*in-depth interview*) dengan tiga informan utama yang terdiri atas satu orang *Team Leader Departement* dan dua orang *Associate Telemarketing Manager* PT Asuransi BRI Life. Wawancara dilakukan secara *zoom meeting* untuk menggali informasi mengenai proses penerapan segmentasi usia, tantangan yang dihadapi dalam penjualan, serta strategi yang digunakan dalam mengoptimalkan kinerja telemarketing.

3.5 Teknik dan Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis naratif, analisis ini bertujuan untuk memahami makna dari pengalaman dan pandangan informan mengenai penerapan segmentasi usia dalam kegiatan telemarketing di PT Asuransi BRI Life. Proses analisis dilakukan terhadap hasil wawancara mendalam dengan tiga informan utama (satu *Team Leader Telemarketing* dan dua *Associate Telemarketing Manager*).

Menurut Creswell dan Poth (2018), analisis data kualitatif dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu mengorganisasi dan menyiapkan data untuk dianalisis, membaca keseluruhan data, melakukan proses pengkodean terhadap informasi penting, mengelompokkan hasil kode ke dalam tema atau kategori, serta menafsirkan makna dari tema-tema tersebut dalam konteks penelitian. Melalui tahapan ini, peneliti menyusun narasi yang menggambarkan hubungan antara hasil wawancara dan data perusahaan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas penerapan segmentasi usia dalam meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi di PT Asuransi BRI Life.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan tiga orang karyawan dari PT Asuransi BRI Life yang memegang jabatan strategis di Departemen Telemarketing sebagai narasumber wawancara. Narasumber pertama adalah Iqbal, seorang laki-laki berusia 45 tahun yang menjabat sebagai *Team Leader Departement Telemarketing (Sales Management)*. Dengan masa kerja 7 tahun, beliau bertanggung jawab atas arah kebijakan, pencapaian target, dan manajemen strategi distribusi *database* berskala departemen. Narasumber kedua adalah Agus Heru, seorang laki-laki berusia 44 tahun yang telah bekerja selama 3 tahun sebagai *Associate Telemarketing Manager (ATM)* untuk Unit BRI 2. Narasumber ketiga adalah Gugun, seorang laki-laki berusia 42 tahun dengan masa kerja 3 tahun yang menjabat sebagai *Associate Telemarketing Manager (ATM)* untuk Unit BRI 1. Pengalaman manajerial yang bervariasi dari para narasumber ini memberikan pandangan yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan kebijakan hingga pelaksanaan operasionalnya di lapangan. Pemilihan ketiga narasumber tersebut dilakukan secara *purposive sampling* dengan mempertimbangkan relevansi peran dan kedalaman pengetahuan masing-masing terhadap fenomena yang diteliti. Kombinasi antara satu narasumber dari tingkat strategis (*Team Leader Department*) dan dua narasumber dari tingkat operasional (*Associate Telemarketing Manager*) dirancang untuk menghasilkan perspektif yang saling melengkapi dan dapat diverifikasi secara silang. Melalui struktur ini, peneliti dapat menelusuri implementasi segmentasi usia mulai dari proses perumusan kebijakan di tingkat manajemen puncak departemen, hingga

penerjemahannya ke dalam praktik kerja harian di lapangan oleh para manajer yang berhadapan langsung dengan tim TSO. Kedalaman pengalaman yang bervariasi antara 3 hingga 7 tahun di lingkungan telemarketing asuransi turut memperkuat kredibilitas data yang diperoleh, sebab setiap narasumber memiliki rekam jejak yang memadai untuk memberikan penilaian yang komprehensif atas praktik nyata yang berlangsung di departemen tersebut.

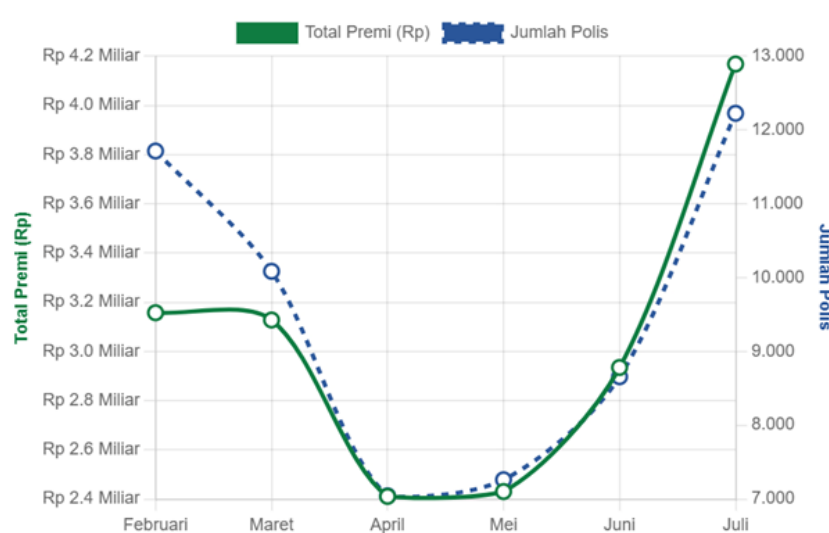
Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara daring (Zoom) dengan durasi 20 hingga 40 menit untuk setiap narasumber. Wawancara berlangsung dalam suasana yang terorganisir dan semi-terstruktur, sehingga memungkinkan narasumber untuk membagikan informasi secara mendetail dan terbuka terkait dinamika serta strategi segmentasi usia dalam pemasaran asuransi. Peneliti menanyakan 13 pertanyaan dengan dua tipe pertanyaan berbeda antara *Team Leader Department* dan dua *Associate Telemarketing Manager* untuk mendapatkan sudut pandang manajemen dan operasional lapangan. Untuk mempermudah Analisis peneliti membedakan tipe pertanyaan dengan istilah Pertanyaan Set A pada *Team Leader Department* dan Pertanyaan Set B pada kedua *Associate Telemarketing Manager*. Selain data hasil wawancara, penelitian ini juga menggunakan data internal Perusahaan yang di dapat melalui observasi peneliti selama periode Februari – Juli 2025 sebagai pendukung, yaitu: *Daily Closing Floor Report* untuk melihat gambaran dari kinerja penjualan selama periode observasi. Pada data ini peneliti melakukan penggabungan pada periode Februari – Juli 2025 yang menghasilkan *output* tabel dan grafik tren dibawah ini:

Tabel 4.1.3 Total Closing Bulanan BRI Life Februari – Juli 2025

TOTAL CLOSING BULANAN BRI LIFE FEBUARI - JULI 2025			
Bulan	Polis	Premi	Avarage Premi
Febuari	▲ 11.714	■ 3.157.143.900	▼ 269.519
Maret	■ 10.085	■ 3.127.630.594	■ 310.127
April	▼ 7.044	▼ 2.411.005.409	▲ 342.278
Mei	▼ 7.262	▼ 2.430.652.400	▲ 334.708
Juni	▼ 8.657	▼ 2.934.671.200	▲ 338.994
Juli	▲ 12.225	▲ 4.167.577.700	▲ 340.906

Sumber: Daily Report Closing Floor 2025

Gambar 4.1.1 Grafik Tren Penjualan Asuransi Telemarketing Februari – Juli 2025



Untuk memahami dinamika data pada tabel dan grafik di atas secara lebih kontekstual, terdapat sejumlah data operasional pendukung yang diperoleh melalui transkrip wawancara dengan ketiga narasumber. Berdasarkan keterangan Informan Agus Heru, komposisi *database* nasabah yang tersedia di Departemen Telemarketing BRI Life secara rata-rata didominasi oleh kelompok X1 (usia 20–29 tahun), yakni sekitar 50% dari total *database* yang ada. Kelompok X2 (30–39

tahun) dan X3 (40–49 tahun) masing-masing berkontribusi sekitar 25%, sedangkan kelompok X4 (50 tahun ke atas) hanya mencapai kurang dari 5% dari total keseluruhan. Informan Gugun menambahkan bahwa dari sisi *contact ratio*, kelompok X1 mencapai 7–8%, kelompok X2 menurun ke angka 4–6%, dan kelompok X3 lebih rendah lagi, sehingga perbedaan tingkat kemudahan dihubungi antar segmen ini secara langsung memengaruhi jumlah polis yang dapat dihasilkan pada setiap periode distribusi *database*. Dari sisi nilai premi, terdapat perbedaan yang signifikan antar segmen usia, di mana premi kelompok X1 berkisar Rp300.000-an per bulan, kelompok X2 berada di kisaran Rp450.000-an, dan kelompok X3 ke atas dapat mencapai Rp600.000 hingga Rp800.000 per bulan. Adapun target *Key Performance Indicator* (KPI) individual seorang TSO ditetapkan sebesar 40 polis per bulan dengan *Annualized New Premium* (ANP) sebesar Rp80 juta per orang per bulan. Pemahaman terhadap komposisi *database*, *contact ratio*, dan rentang premi per segmen inilah yang menjadi landasan bagi manajemen dalam menyusun strategi distribusi *database* setiap bulannya, sebagaimana tercermin dalam pola fluktuasi kinerja penjualan pada tabel dan grafik di atas. Berdasarkan (Tabel 4.1) dan (Gambar 4.1), penjualan asuransi pada Departemen Telemarketing PT Asuransi BRI Life menunjukkan pola naik-turun fluktuatif) selama periode penelitian. Pada bulan Februari dan Maret, jumlah penjualan polis dan premi relatif tinggi, kemudian mengalami penurunan drastis pada bulan April. Penurunan jumlah polis dan premi secara drastis ini bukanlah tanda menurunnya ketrampilan TSO dalam melakukan penjualan, melainkan disebabkan oleh faktor eksternal, yakni berkurangnya hari kerja efektif. Bulan April

bertepatan dengan libur perayaan Idul Fitri yang mengakibatkan hari kerja menyusut menjadi hanya 16 hari. Memasuki bulan Mei (dengan 17 hari kerja) dan bulan Juni (dengan 18 hari kerja), terjadi pemulihan penjualan secara bertahap. Puncak kinerja penjualan kemudian terjadi pada bulan Juli, di mana departemen mencetak rekor penjualan tertinggi dengan total 12.225 polis dan total premi mencapai Rp4.167.577.700. Meskipun demikian, jika dilakukan analisis lebih dalam pada bagian Rata-Rata Premi (*Average Premi*), terlihat bahwa naik-turunnya kinerja penjualan sangat dipengaruhi oleh faktor manajerial internal, yaitu pengaturan jenis *database* usia nasabah yang dibagikan kepada TSO. Data pada (Tabel 4.1.3) membuktikan adanya tarik-ulur (*trade-off*) antara upaya mengejar kuantitas (jumlah polis) dan kualitas (nilai premi), yang sejalan dengan hasil wawancara informan Agus Heru.

Pertama, pada bulan Februari, perusahaan berhasil mencetak jumlah polis yang sangat tinggi (11.714 polis), namun nilai *Average Premi* justru jatuh ke titik terendah selama periode penelitian, yakni Rp269.519. Kondisi ini membuktikan bahwa pada bulan tersebut, manajemen membagikan *database* yang didominasi oleh kelompok usia muda (20-29 tahun), yang memiliki ciri khas mudah setuju untuk membeli (polis tinggi) namun dengan kemampuan membayar premi yang kecil.

Kedua, kondisi yang membuktikan kuatnya pengaruh segmentasi usia terjadi pada bulan April. Meskipun jumlah polis anjlok akibat hari kerja yang hanya 16 hari (turun ke 7.044 polis), nilai *Average Premi* justru naik drastis menjadi Rp342.278. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menutupi kekurangan hari kerja,

manajemen secara sengaja membagikan *database* nasabah usia tua (40 tahun ke atas). Kelompok usia ini memang lebih banyak menolak (membuat jumlah polis sedikit), namun sanggup membayar nilai premi yang besar sehingga total pendapatan perusahaan tidak terlalu jatuh.

Ketiga, bulan Juli menjadi bukti dari penerapan strategi yang paling optimal. Pada bulan ini, *TSO* berhasil mencapai target ganda: nilai *Average Premi* yang tinggi dan stabil di angka Rp340.906 sekaligus diiringi lonjakan jumlah penjualan mencapai 12.225 polis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen telah berhasil membagi *database* nasabah usia muda secara seimbang untuk memperbanyak jumlah polis, sambil tetap berhasil menjual asuransi kepada nasabah usia tua untuk menjaga standar pendapatan premi perusahaan. Berdasarkan keseluruhan pemaparan, peneliti mengidentifikasi tiga pola kritis yang menjadi temuan awal penelitian dan akan dianalisis secara mendalam pada bagian berikutnya. *Pertama*, terdapat pola *trade-off* yang konsisten antara kuantitas polis dan kualitas nilai premi. Distribusi *database* yang condong ke kelompok usia muda (X1 21 - 30) terbukti mendongkrak jumlah polis namun menekan nilai *average premi*, sedangkan distribusi ke kelompok usia tua (X3 41 – 50 dan X4 diatas 50 tahun) menghasilkan efek sebaliknya. Pola ini mempertegas bahwa segmentasi usia bukan sekadar alat kategorisasi nasabah, melainkan sebuah instrumen kendali kinerja yang berdampak langsung terhadap dua metrik *Key Performance Indicator (KPI)* departemen secara bersamaan. *Kedua*, fluktuasi kinerja penjualan bulanan yang tampak pada grafik (Gambar 4.1.1) bukan semata-mata merupakan cerminan dari kemampuan individual *TSO*, melainkan merupakan hasil dari keputusan

manajerial yang terencana dalam mengatur jadwal dan komposisi distribusi *database* berdasarkan usia. Temuan ini mengindikasikan bahwa kendali atas pencapaian kinerja departemen telemarketing berada sepenuhnya pada level manajemen, bukan pada kapasitas individual tenaga penjual. *Ketiga*, terdapat indikasi keterbatasan yang mulai terlihat pada sistem segmentasi usia tunggal. Menurunnya *contact ratio* secara struktural di seluruh segmen usia yang diakui secara terbuka oleh ketiga narasumber menunjukkan bahwa faktor usia saja tidak lagi mencukupi sebagai satu-satunya parameter seleksi *database*, sehingga mendorong urgensi perluasan menuju segmentasi multivariabel.

4.2 Analisis Data

Data hasil wawancara diolah dengan mengacu pada tahapan analisis data kualitatif Creswell. Dari total 13 pertanyaan wawancara yang diajukan dengan penyesuaian instrumen untuk tingkat manajemen (Team Leader) dan tingkat operasional (Associate Telemarketing Manager), peneliti melakukan proses penyaringan dan pengkodean (coding) data. Pernyataan dari ketiga narasumber kemudian diringkas dan dikelompokkan menjadi lima tema utama. Tema 1 hingga Tema 3 secara khusus menjawab rumusan masalah terkait proses implementasi operasional (pemilahan data, penggunaan skrip, dan komunikasi). Sedangkan Tema 4 dan Tema 5 menjawab rumusan masalah terkait peran segmentasi tersebut terhadap kinerja penjualan dan tantangannya. Ringkasan penyajian data berupa matriks perbandingan tema, rujukan pertanyaan, serta intisari jawaban narasumber disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Matriks Temuan Utama Wawancara Berdasarkan Tema

No	Tema Utama (Hasil Analisis Koding)	Rujukan Indikator Pertanyaan	Intisari Informan 1 (Team Leader)	Intisari Informan 2 (ATM Unit 2)	Intisari Informan 3 (ATM Unit 1)
1	Implementasi Segmentasi Usia sebagai Pemetaan <i>Database</i>	Pertanyaan Set A: No. 3, 4, 5 Pertanyaan Set B: No. 3, 5	Pengelompokan usia dilakukan agar sejalan dengan struktur harga premi produk yang sudah diatur berdasarkan usia.	Data nasabah dibagi menggunakan kode operasional khusus (X1 hingga X4) agar pembagian kerja lebih teratur. Kode tersebut diartikan sebagai berikut: X1 Data Nasabah dari rentang umur (21 – 30), X2 (31 – 40), X3 (41 – 50), dan yang terakhir X4 (51 Tahun keatas).	Pembagian usia mengubah pola kerja harian dari data yang acak ("gelondongan") menjadi jauh lebih terarah.
2	Perbedaan Karakteristik Nasabah Berdasarkan Kelompok Usia	Pertanyaan Set A: No. 6, 11 Pertanyaan Set B: No. 7, 10	Manajemen menyadari perlunya perbedaan cara penawaran antara nasabah usia muda dan usia tua.	Nasabah muda, yaitu X1 (21 - 30) memiliki perilaku yang simpel, cepat, dan tidak butuh waktu lama untuk setuju ketika ditawarkan produk asuransi.	Nasabah muda cepat setuju tapi rawan gagal debet (saldo kurang), sedangkan nasabah tua banyak menolak di awal namun pembayarannya lancar.

3	Penyesuaian Komunikasi dalam Batasan Aturan Regulasi	Pertanyaan Set A: No. 7, 8 Pertanyaan Set B: No. 4, 6, 8	Skrip asuransi wajib diseragamkan sesuai aturan hukum, namun tenaga penjual bebas melakukan improvisasi cara bicara.	TSO menggunakan perumpamaan gaya hidup (seperti "biaya segelas kopi") agar premi terasa murah bagi anak muda.	TSO menyesuaikan aspek psikologis melalui nada suara (<i>smiling voice</i> atau nada bijaksana) saat menyapa nasabah.
4	Pengaturan Target Penjualan: Jumlah Polis vs Nilai Premi	Pertanyaan Set A: No. 9, 10 Pertanyaan Set B: No. 9, 11, 12	Menargetkan nasabah usia tua untuk mengejar total nilai premi yang maksimal guna mencapai target omzet departemen.	TSO lebih suka menelepon usia muda demi jumlah polis, namun manajer mengarahkan ke usia tua demi target uang premi.	Manajer mengatur jadwal pembagian: data anak muda di awal bulan, dan data orang tua di akhir bulan saat gajian.
5	Tantangan Eksternal dan Rencana Perluasan Kriteria Segmentasi	Pertanyaan Set A: No. 12, 13 Pertanyaan Set B: No. 13	Menurunnya tingkat telepon diangkat akibat aplikasi pemblokir panggilan menjadi ancaman terbesar telemarketing.	Ada kendala dari sistem internal perusahaan dalam memisahkan data alamat wilayah nasabah secara rapi.	Ada kebutuhan mendesak untuk menambah kriteria segmentasi (menggabungkan usia, zona waktu wilayah, estimasi saldo, dan survei minat).

Sumber: Data Hasil Wawancara Diolah (2026)

Berdasarkan matriks penyajian data pada Tabel 4.2 di atas, peneliti selanjutnya melakukan tahap analisis mendalam dengan membedah kutipan langsung secara utuh dari setiap narasumber pada masing-masing tema sebagai berikut:

1) **Implementasi Segmentasi Usia sebagai Pemetaan *Database***

Pelaksanaan segmentasi usia di BRI Life bukan sekadar cara untuk memilih kalimat promosi, melainkan langkah sistematis yang digunakan perusahaan untuk mengelompokkan data calon nasabah sebelum diserahkan kepada tenaga penjual. Ketiga narasumber memberikan sudut pandang yang saling melengkapi mengenai bagaimana sistem ini diterapkan, mulai dari tingkat kebijakan strategis hingga praktik kerja harian di lapangan.

- **Penyelarasan Segmentasi Usia dengan Struktur Produk dan Komposisi *Database***

Narasumber Iqbal menjelaskan bahwa kebijakan segmentasi usia di Departemen Telemarketing BRI Life bukan lahir dari inisiatif pemasaran semata, melainkan merupakan hasil langsung dari struktur harga produk yang sudah lebih dahulu ditetapkan oleh perusahaan:

"Pengelompokan usia dalam produk telemarketing kita yang pertama dari produknya dulu ya. Range dari usia 21 sampai 30 itu preminya sama, lalu dari 31–40 itu juga preminya sama, range usia dari 41–50 juga range usianya sama. Makanya kita mengelompokkan database-nya juga berdasarkan range usia dari sisi produk atau premi kita, sehingga

memudahkan teman-teman di tenaga penjual kita itu untuk mensegmentasi data mana yang mereka akan mainkan." (Iqbal)

Berdasarkan penjelasan dari kutipan diatas, setiap kelompok usia nasabah memiliki nilai premi yang berbeda, sehingga memisahkan *database* berdasarkan rentang usia menjadi cara paling efisien untuk memastikan tenaga penjual bekerja dengan informasi produk yang seragam dan tidak membingungkan. Lalu narasumber Agus Heru memperluas penjelasan Narasumber Iqbal dengan menghadirkan gambaran angka yang lebih nyata:

"Kalau dilihat dari komposisi database yang ada di BRI itu paling banyak itu di komposisi yang X1 di usia muda (21 – 30 tahun). Mungkin kalau kita bagi persentase kira-kira rata-rata itu sekitar 50% dari total database yang ada. X2 (31 – 40) nya tadi mungkin sekitar 25%, X3 (41 – 50) nya juga 25%, tapi yang X4 (diatas 50 tahun) itu relatif kecil, nggak sampai 5%." (Agus Heru)

Data komposisi *database* yang diungkapkannya menunjukkan bahwa sebaran nasabah BRI Life sangat berat ke arah kelompok usia muda, di mana X1 (21 – 30 tahun) mendominasi hingga 50% dari total *database* yang tersedia. Kondisi ini membawa dampak yang cukup besar dalam perencanaan kerja. Jika manajemen tidak secara aktif mengendalikan distribusi *database* per kelompok usia, maka tenaga penjual akan selalu berhadapan dengan nasabah muda yang meski mudah di-*closing* namun menghasilkan nilai premi yang rendah. Kenyataan inilah yang menjadikan

pengelolaan distribusi *database* secara aktif sebagai keharusan manajerial, bukan sekadar pilihan teknis. Narasumber Gugun melengkapi kedua narasumber sebelumnya dengan menunjukkan bahwa keputusan untuk memisahkan *database* berdasarkan usia bukan kebijakan yang turun dari atas begitu saja, melainkan lahir dari proses pengamatan dan analisis yang dilakukan langsung di lapangan: *"Awalnya database itu satu gelondongan, nggak dipisah-pisah. Setelah kita coba pelajari, kita analisa, ternyata data anak-anak di bawah 30 tahun itu contact ratio-nya lebih baik, bisa 7–8%. Kemudian di usia 31–40 contact ratio-nya agak beda, turun jadi 4–6%."* (Gugun). Perbedaan *contact ratio* yang terukur secara nyata antar kelompok usia, dari 7–8% di X1 (21 – 30 tahun) hingga 4–6% di X2 (31 – 40) dan lebih rendah lagi di X3 (41 – 50), menjadi bukti angka yang menjustifikasi mengapa pemisahan ini akhirnya menjadi kebijakan tetap departemen. Temuan ini juga menegaskan bahwa segmentasi usia di BRI Life dibangun di atas dasar pengamatan lapangan yang terukur, bukan sekadar asumsi demografis.

Ketiga narasumber pada bagian ini secara bersama-sama membentuk pola konvergen yang memperkuat satu kesimpulan utama: segmentasi usia di Departemen Telemarketing BRI Life berdiri di atas dua dasar yang saling menguatkan, yakni struktur harga produk dari sisi kebijakan perusahaan (Iqbal) dan bukti perbedaan *contact ratio* yang terukur dari sisi pengalaman lapangan (Gugun), dengan Narasumber Agus Heru yang mengisi celah di antara keduanya melalui data komposisi

database yang nyata. Peneliti menilai bahwa gabungan ketiga sudut pandang ini menghasilkan temuan yang lebih bermakna dibandingkan masing-masing pernyataan secara terpisah: segmentasi usia bukan hanya instrumen pemasaran, melainkan sebuah respons adaptif terhadap kenyataan *database* yang berat ke satu sisi dan perbedaan tingkat kemudahan dihubungi antar kelompok usia yang terbukti berbeda secara angka.

- **Sistem Penamaan Segmen Usia sebagai Standar Kerja dan Acuan Pengelolaan Tim TSO**

Narasumber Agus Heru menjelaskan bahwa penamaan segmen menggunakan kode X1 hingga X4 bukan sekadar pemberian label administratif, melainkan berfungsi sebagai standar kerja yang memudahkan manajemen dalam menentukan TSO mana yang paling sesuai untuk menangani nasabah di kelompok usia tertentu:

"Jadi sebagai catatan, X1 adalah 21–30, X2 itu 31–40, X3-nya itu 41–50, dan X4 itu di atas 50 tahun. Dari situ kita juga lihat nih, kemana TSO yang memang sanggup usia muda, kemana TSO yang sanggup usia menengah atau yang tua." (Agus Heru)

Pengetahuan tentang kode segmen usia membantu manajemen mengarahkan TSO yang memiliki kecocokan karakter dan gaya komunikasi ke kelompok nasabah yang paling tepat, berdasarkan pengamatan kinerja yang sudah berlangsung sebelumnya. Narasumber Gugun mengonfirmasi

dan memperluas penjelasan Narasumber Agus Heru dengan menunjukkan bahwa sistem penamaan segmen usia telah berkembang menjadi acuan nyata dalam mengevaluasi dan mengembangkan kemampuan masing-masing TSO: *"Sebenarnya pemetaan mapping usia ini sangat membantu dari sisi manajemen ya. Kita bisa memetakan kekuatan skill anak-anak lebih detail lagi. Kita jadi tahu nih, mana sih TSO yang memang jago ngerjain usia muda, mana yang jago usia tua, mana yang jago premi besar. Jadi kita punya banyak cara ketika anak ini nggak bagus di campaign ini, kita bisa alihkan."* (Gugun)

Pernyataan bahwa TSO yang tidak cocok di satu *campaign* dapat dialihkan ke *campaign* lain menandakan adanya keluwesan manajerial yang terencana. Secara tidak langsung, praktik ini membangun sebuah cara penempatan TSO yang didasarkan pada rekam jejak kinerja per segmen, bukan sekadar pertimbangan senioritas atau preferensi pribadi manajer.

"Kalau campaign umum kan nyampur gitu. Kalau ini kan udah kita segmentasi, sehingga memudahkan dalam sisi analisa. Jadi misalkan kita main campaign usia 21 sampai 30, teman-teman di tenaga pemasar menjual asuransinya dengan plan atau premi yang sama." (Iqbal)

Narasumber Iqbal melengkapi gambaran ini dari sudut pandang strategis dengan menyoroti manfaat langsung yang dirasakan ketika *campaign* sudah dipisah berdasarkan segmen usia. Ketika seluruh nasabah dalam satu *campaign* berada di rentang usia yang sama, tenaga penjual

dapat fokus sepenuhnya pada proses penjualan tanpa perlu berpindah-pindah cara pendekatan di tengah sesi kerja. Ini menciptakan keseragaman dalam proses kerja harian yang pada akhirnya mempermudah manajemen saat melakukan evaluasi dan analisis kinerja per *campaign*.

Konfirmasi silang ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola komplementer yang saling mengisi. Narasumber Agus Heru menjelaskan fungsi penamaan segmen sebagai standar pengarah TSO ke kelompok nasabah yang sesuai, Narasumber Gugun memperluas ke arah evaluasi dan pengembangan kemampuan TSO secara berkelanjutan berdasarkan rekam jejak per segmen, sementara Narasumber Iqbal mengangkat manfaatnya dari sisi kemudahan analisis dan keseragaman proses kerja harian. Peneliti menilai bahwa ketiga lapisan manfaat ini bersama-sama menjelaskan mengapa sistem penamaan segmen usia bertahan dan terus digunakan: karena ia memberikan keuntungan yang dirasakan secara nyata di semua tingkatan, mulai dari tenaga penjual di *floor* hingga manajer yang bertanggung jawab atas pencapaian target departemen.

- **Transformasi Pola Kerja Operasional dari Sistem Acak Menuju Sistem Terstruktur Berbasis Segmen**

Narasumber Agus Heru membuka bagian ini dengan mengungkapkan sebuah persoalan yang selama ini tersembunyi dalam sistem lama:

"Kita sebelumnya dicampur usianya, kita gak pernah tau nih dia closing-nya itu di usia muda kah, usia tua kah, atau usia menengah. Tapi pada saat

kita pisahkan, 'Kamu mengerjakannya ini dengan target sekian,' kita sudah punya standar ini. Oh usia tua yang agak susah, ternyata kita punya target lagi nih, misalkan 2 polis per harinya." (Agus Heru)

Ketika *database* masih dicampur tanpa pemisahan, manajemen tidak memiliki cara yang jelas untuk mengetahui apakah rendahnya kinerja seorang *TSO* disebabkan oleh lemahnya kemampuan yang bersangkutan, ataupun karena *database* yang diterima memang memiliki tingkat kemudahan dihubungi yang rendah. Akibatnya, penilaian kinerja menjadi tidak adil dan langkah pengembangan *TSO* sulit diambil dengan tepat. Pemisahan berdasarkan segmen usia memecahkan persoalan ini dengan menciptakan patokan produktivitas per segmen yang sebelumnya tidak ada, sehingga evaluasi kinerja menjadi jauh lebih adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Narasumber Gugun memperluas penjelasan Narasumber Agus Heru dengan menunjukkan bahwa perubahan pola kerja ini tidak berhenti di tingkat evaluasi internal departemen saja:

"Di manajemen pun review-nya lebih mudah, 'Oh berarti di campaign ini closing ratio-nya tinggi nih,' coba nanti kita request ke BRI untuk minta campaign seperti ini diperbanyak lagi untuk action plan kita ke depannya." (Gugun)

Ketika manajemen menemukan bahwa suatu *campaign* menghasilkan *closing ratio* yang tinggi, temuan tersebut langsung dijadikan dasar untuk mengajukan permintaan *database* serupa kepada BRI. Sebuah

rangkaian keputusan berbasis data seperti ini sebelumnya tidak mungkin dilakukan ketika *database* masih berbentuk campuran tanpa pemisahan. Ini menandakan bahwa segmentasi usia tidak hanya mengubah cara kerja di dalam departemen, tetapi juga memperkuat posisi departemen telemarketing dalam proses pengajuan kebutuhan *database* kepada BRI. Narasumber Iqbal melengkapi gambaran perubahan pola kerja ini dari sudut pandang yang paling menyeluruh.

"Tantangan kita adalah contact rate yang semakin berat. Tapi secara pencapaian dibandingkan dengan tahun sebelumnya, kita ada kenaikan."
(Iqbal)

Pengakuannya bahwa pencapaian tahun 2025 melampaui tahun sebelumnya, padahal *contact rate* semakin berat, merupakan sinyal penting: sistem terstruktur berbasis segmen terbukti mampu menjaga dan bahkan meningkatkan hasil di tengah kondisi luar yang semakin sulit. Dengan kata lain, perubahan pola kerja yang lahir dari segmentasi usia tidak hanya menghasilkan ketertiban administrasi, tetapi juga memberikan ketahanan kerja yang nyata bagi departemen dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Ketiga narasumber pada bagian ini memperlihatkan pola konvergen dengan kedalaman yang bertingkat. Ketiganya sepakat bahwa perpindahan dari sistem acak ke sistem terstruktur berbasis segmen membawa perubahan yang positif dan terasa nyata. Namun yang membuat konfirmasi silang ini

bernilai secara akademis adalah kenyataan bahwa masing-masing narasumber melihat dampak perubahan tersebut dari lapisan yang berbeda: Narasumber Agus Heru menyoroti terpecahnya persoalan evaluasi kinerja yang selama ini tidak adil di tingkat manajerial harian, Narasumber Gugun mengangkat pengaruhnya terhadap kekuatan posisi departemen dalam pengajuan kebutuhan *database* ke BRI, sementara Narasumber Iqbal memvalidasinya dari sudut pandang perbandingan kinerja lintas tahun. Peneliti menyimpulkan bahwa perubahan pola kerja ini merupakan bukti nyata bahwa sistem yang terstruktur tidak hanya meningkatkan kerapian kerja, tetapi juga membangun kemampuan organisasi untuk terus belajar dan menyesuaikan diri secara berkesinambungan.

2) Perbedaan Karakteristik Nasabah Berdasarkan Kelompok Usia

Setelah segmentasi usia berhasil mengubah cara kerja operasional departemen sebagaimana dibahas pada Tema 1, penerapan sistem tersebut di lapangan secara langsung mempertemukan tenaga penjual dengan kenyataan bahwa setiap kelompok usia nasabah memiliki karakter respons yang sangat berbeda. Perbedaan inilah yang kemudian menjadi pertimbangan utama manajemen dalam menentukan strategi pendekatan dan distribusi *database* kepada tim TSO.

- **Kesadaran Manajemen atas Keberagaman Karakter Nasabah Lintas Usia**

Narasumber Iqbal menegaskan bahwa perbedaan karakter nasabah lintas usia bukan sekadar asumsi, melainkan sebuah kenyataan yang sudah diakui secara penuh oleh *sales management*:

"Bagaimana menghadapi ibu-ibu, bagaimana menghadapi bapak-bapak yang tadi usia muda, yang sudah menikah, yang belum menikah. Cara pendekatannya kan pasti berbeda." (Iqbal)

Dari Pernyataan diatas menunjukkan bahwa kesadaran ini bahkan melampaui sekadar perbedaan usia, menyentuh dimensi status pernikahan dan jenis kelamin yang turut membentuk cara nasabah merespons penawaran. Hal ini menandakan bahwa manajemen memandang segmentasi bukan sebagai kategori yang kaku, melainkan sebagai kerangka awal yang harus terus disempurnakan oleh kepekaan interpersonal tenaga penjual. Narasumber Agus Heru melengkapi pandangan Narasumber Iqbal dengan menghadirkan gambaran yang lebih terperinci per kelompok usia:

"Kita juga nggak bisa lama-lama ngomongnya gitu karena dia mainnya cepat. Dan biasanya di usia tersebut itu malah usia-usia yang baru punya pertama asuransi, malah jadinya dia harus clear terus cepat. Kalau yang di menengah tadi, mungkin dia sudah punya uang, kemudian ada mungkin 1-2 asuransi, tapi nggak terlalu banyak. Banyak perhitungan biasanya kalau di menengah." (Agus Heru)

Dari kutipan diatas dijelaskan bahwa, nasabah muda X1 (20 – 29) digambarkan sebagai kelompok yang baru pertama kali bersentuhan dengan

produk asuransi, sehingga proses penawaran yang ringkas dan langsung lebih efektif. Sementara itu, nasabah kelompok menengah X2 (30 – 39) sudah memiliki pengalaman finansial yang lebih matang, sehingga cenderung lebih berhati-hati dan penuh pertimbangan sebelum mengambil keputusan. Perbedaan ini secara langsung menentukan berapa lama waktu yang dibutuhkan TSO dalam satu sesi peneleponan dan seberapa dalam penjelasan produk yang perlu diberikan.

"Kalau usia 31–40 itu karakternya lebih susah dihubungi karena sibuk pekerjaannya, susah luangin waktu. Tapi kalau saldo mereka itu lumayan stabil dan oke. Nah, kalau usia 41 ke atas itu lebih mudah ketemu nasabahnya, tapi sangat kritis, harus bener-bener pelan-pelan jelasinnya, speed bicaranya nggak bisa terlalu cepat, bahkan kita ulang-ulang."
(Gugun)

Narasumber Gugun menambahkan sudut pandang yang memperkaya gambaran karakter nasabah dengan memasukkan faktor kesibukan dan *speed* komunikasi yang dibutuhkan. Nasabah kelompok X2 (31–40 tahun) tergolong sulit dihubungi karena berada di puncak masa produktif kerja, namun memiliki stabilitas saldo yang cukup baik jika berhasil dihubungi. Nasabah kelompok X3 ke atas justru lebih mudah dihubungi, namun memerlukan kesabaran dan kecepatan bicara yang lebih lambat karena tingkat kehati-hatian mereka yang tinggi sebelum memutuskan untuk membeli.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola komplementer yang saling mengisi gambaran karakter nasabah per kelompok usia secara bertingkat. Narasumber Iqbal meletakkan kesadaran akan keberagaman karakter sebagai dasar pandangan manajerial, Narasumber Agus Heru mengisi dengan gambaran perilaku nasabah X1 dan X2 dari pengalaman operasional, sementara Narasumber Gugun melengkapi dengan karakter nasabah X2 dan X3 yang memperlihatkan sisi lain yang berbeda. Peneliti mencatat bahwa gabungan ketiga perspektif ini menghasilkan peta karakter nasabah yang jauh lebih lengkap dibandingkan jika hanya mengandalkan satu sudut pandang saja: setiap kelompok usia ternyata memiliki keunggulan dan tantangannya masing-masing yang tidak bisa digeneralisasi, dan justru kenyataan inilah yang menjadi alasan kuat mengapa segmentasi usia harus dikelola secara aktif dan tidak bisa dibiarkan berjalan tanpa arahan.

- **Pola Keputusan Cepat dan Risiko Stabilitas Keuangan pada Nasabah Muda**

Narasumber Agus Heru menggambarkan nasabah kelompok X1 (21 – 30) sebagai kelompok yang paling mudah diajak *closing* karena berada di tahap awal kehidupan finansial mereka:

"Kalau X1 itu kan memang usia muda, karakteristik nasabahnya itu kebanyakan dia baru kerja, baru punya uang, kemudian untuk

penawarannya pun dia simpel, cepat. Gak butuh waktu lama karena main cepat ya." (Agus Heru)

Kecepatan dalam mengambil keputusan ini bukan berasal dari pemahaman mendalam tentang produk asuransi, melainkan lebih karena antusiasme dan keterbukaan mereka terhadap hal-hal baru termasuk produk keuangan yang ditawarkan melalui telepon. Kondisi ini jelas menguntungkan TSO dari sisi waktu dan jumlah polis yang dapat diselesaikan dalam satu hari kerja. Narasumber Iqbal menegaskan dari sudut pandang strategis bahwa kecenderungan TSO untuk memilih nasabah muda memang dipahami oleh manajemen, namun hal tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan tujuan pencapaian target premi departemen:

"Secara productivity, secara polis, itu memang anak-anak TSO kecenderungannya lebih milih usia yang muda. Tapi kalau ngomongin yang tadi pencapaian premi, kita strateginya lari ke usia tua." (Iqbal)

Berdasarkan kutipan diatas, nasabah muda yang mudah di-*closing* menghasilkan jumlah polis yang besar, namun nilai premi per polisnya lebih rendah dibandingkan nasabah yang lebih tua. Ketegangan antara preferensi TSO dan kebutuhan manajemen inilah yang mendorong perlunya pengaturan distribusi *database* yang aktif dan terencana. Narasumber Gugun melengkapi gambaran nasabah muda dengan mengungkap sisi yang selama ini menjadi kelemahan tersembunyi dari kelompok ini:

"Nasabah di bawah 30 tahun itu kebanyakan lebih gampang di-closing, karena mereka denger telepon dari BRI itu lebih antusias. Tapi ada minusnya, available limit mereka tidak stabil, jadi potensi pembayarannya kurang maksimal." (Gugun)

Berdasarkan kutipan diatas, antusiasme nasabah muda dalam menyetujui penawaran tidak selalu berbanding lurus dengan kemampuan mereka untuk membayar premi secara konsisten. Ketidakstabilan saldo tabungan kelompok usia muda menjadi risiko nyata yang dihadapi departemen, karena polis yang berhasil *closing* belum tentu bertahan jika nasabah gagal melakukan pembayaran pada saat pendebetan pertama dilakukan.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen sekaligus mengungkap satu temuan yang kritis: nasabah muda adalah kelompok yang paling menggiurkan dari sisi kecepatan *closing*, namun menyimpan risiko yang paling besar dari sisi keberlangsungan pembayaran premi. Narasumber Agus Heru dan Gugun mengonfirmasi kenyataan yang sama dari pengalaman lapangan masing-masing, sementara Narasumber Iqbal memperkuatnya dari sudut pandang manajemen strategis. Peneliti menilai bahwa temuan ini memperlihatkan adanya jarak antara angka *closing* yang terlihat di laporan harian dengan kualitas polis yang sesungguhnya bertahan dalam jangka panjang. Kondisi inilah yang mendorong manajemen untuk tidak hanya mengejar jumlah polis, tetapi

juga secara aktif menyeimbangkan distribusi *database* ke kelompok usia yang memiliki stabilitas finansial lebih tinggi.

- **Perbandingan Pola Respons dan Kemampuan Bayar antara Nasabah Muda dan Senior**

Narasumber Gugun membuka bagian ini dengan menggambarkan dilema yang paling mencolok di lapangan:

"Kalau usia 41 ke atas itu lebih mudah ketemu nasabahnya, tapi sangat kritis, harus benar-bener pelan-pelan jelasinnya. Tapi dari segi pendebetan saldo, usia 41 ke atas itu sangat stabil, karena mereka ngerti banget ada kewajiban asuransi untuk dibayar." (Gugun)

Berdasarkan kutipan diatas, nasabah senior (X3 ke atas) justru menghadirkan tantangan terbesar di awal proses penawaran karena tingkat kehati-hatian yang tinggi, namun setelah mereka setuju, stabilitas pembayaran premi mereka jauh lebih terjamin dibandingkan kelompok muda. Kesadaran mereka terhadap kewajiban finansial yang sudah disepakati menjadi faktor pelindung yang mengurangi risiko gagal bayar secara signifikan. Narasumber Agus Heru mengonfirmasi temuan Narasumber Gugun dengan menambahkan penjelasan yang lebih mendasar:

"Di X3 begitu juga sama. Kecenderungannya malah dia bisa sanggup bayar karena usianya sudah tua kan. Dia sudah punya penghasilan yang tetap, rata-rata sudah punya asuransi." (Agus Heru)

Menurut pandangan beliau, kemampuan bayar nasabah senior bukan sekadar soal saldo yang lebih besar, melainkan karena mereka sudah berada di fase kehidupan di mana penghasilan cenderung stabil dan pengeluaran besar seperti biaya pendidikan anak sudah mulai berkurang. Kondisi finansial yang lebih mapan ini secara alami membuat mereka lebih mampu dan lebih konsisten dalam memenuhi kewajiban premi asuransi setiap bulannya. Narasumber Iqbal memperluas perspektif dengan menunjukkan bahwa perbedaan karakter respons nasabah tidak hanya dipengaruhi oleh usia, tetapi juga oleh latar belakang budaya dan kedaerahan:

"Cara pendekatan ke nasabah seperti ini, nasabah A, nasabah B. Belum lagi segmentasi secara demografi, bagaimana menghadapi nasabah yang berkarakter orang-orang Sumatera, orang-orang Jawa, itu kan butuh skill TSO untuk menyesuaikan." (Iqbal)

Berdasarkan kutipan diatas, nasabah dari wilayah yang berbeda memiliki gaya komunikasi dan tingkat kepercayaan yang berbeda pula terhadap penawaran melalui telepon. Hal ini menjadi pengingat bahwa segmentasi usia, meskipun sangat membantu, sesungguhnya baru menyentuh satu lapis dari keseluruhan kompleksitas karakter nasabah yang dihadapi TSO setiap harinya.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen dengan perluasan perspektif. Narasumber Gugun dan Agus Heru bersepakat penuh bahwa nasabah senior memiliki keunggulan yang jelas dari sisi

stabilitas pembayaran meskipun proses meyakinkan mereka membutuhkan waktu dan kesabaran lebih. Narasumber Iqbal memperluas temuan ini dengan mengingatkan bahwa usia hanyalah salah satu dari sekian banyak faktor yang membentuk karakter nasabah. Peneliti menyimpulkan bahwa paradoks antara "kemudahan *closing*" nasabah muda dan "kepastian bayar" nasabah senior ini merupakan inti dari dilema manajerial yang dihadapi departemen setiap bulannya, dan pemahaman mendalam terhadap paradoks inilah yang menjadi fondasi dari strategi pengaturan distribusi *database* yang akan dibahas lebih lanjut pada Tema 4.

3) Penyesuaian Komunikasi dalam Batasan Aturan Regulasi

Pemahaman mendalam atas perbedaan karakter nasabah lintas usia mendorong tenaga penjual untuk mengembangkan cara komunikasi yang lebih personal dan sesuai sasaran. Namun, industri asuransi beroperasi di bawah pengawasan ketat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mewajibkan penggunaan skrip baku dalam setiap penawaran.

- **Kerangka Skrip Baku sebagai Batas Kepatuhan dan Ruang Improvisasi TSO**

Narasumber Iqbal menjelaskan bahwa skrip baku yang ditetapkan perusahaan berfungsi sebagai batas bawah kepatuhan yang tidak boleh dilanggar, namun di saat yang sama juga menjadi titik awal yang memberi ruang bagi tenaga penjual untuk berkembang:

"Sebenarnya secara umum skripnya sama. Skripnya semua sama, cara jualannya sama. Hanya pada saat penawaran kita menyesuaikan dari sisi nasabah di usia berapa sih preminya gitu. Tapi skrip itu bagaimana caranya kita kembangkan yang tadi saya bilang ada sisi improvisasinya." (Iqbal)

Pernyataannya bahwa improvisasi adalah *skill* yang harus dikuasai setiap TSO menunjukkan bahwa manajemen tidak memandang kepatuhan regulasi dan fleksibilitas komunikasi sebagai dua hal yang saling bertentangan, melainkan sebagai dua lapisan yang harus dijalankan berdampingan. Narasumber Gugun mengonfirmasi pandangan Narasumber Iqbal dari sudut pandang manajer lapangan yang sehari-hari bersentuhan langsung dengan praktik TSO:

"Kalau untuk skrip yang dari perusahaan yang disahkan OJK itu ya memang satu, nggak ada skrip khusus untuk usia muda atau tua. Cuma memang ada improvisasi di lapangan. Yang membedakan itu dari opening, probing, greeting, sama nada bicaranya." (Gugun)

Dari kutipan diatas, beliau menegaskan bahwa tidak ada skrip yang berbeda untuk setiap kelompok usia secara resmi, namun dalam praktiknya perbedaan itu muncul secara organik melalui cara TSO menyusun pembukaan percakapan, menggali kebutuhan nasabah, dan menyesuaikan nada bicara. Dengan kata lain, improvisasi berbasis usia sudah menjadi praktik tidak tertulis yang diterima dan bahkan diharapkan oleh manajemen. Narasumber Agus Heru menambahkan informasi yang belum disebutkan

oleh kedua narasumber sebelumnya, yakni adanya inisiatif *Golden Script* yang mencoba untuk menformalisasikan perbedaan pendekatan per kelompok usia ke dalam sebuah panduan tertulis:

"Terakhir ini kita bikin skrip namanya Golden Script. Golden Script ini memang cuma formalitas aja. Jadi memang dari sisi opening dan greeting-nya aja yang beda gitu. Di usia muda opening-nya seperti apa, di usia tua, menengah. Hanya beda di opening. Tapi secara keseluruhan jualannya sama." (Agus Heru)

Dari kutipan diatas, beliau menjelaskan meskipun disebut sebagai "formalitas", kehadiran *Golden Script* ini menandakan adanya langkah nyata dari manajemen untuk menjembatani kebutuhan personalisasi komunikasi dengan tuntutan kepatuhan regulasi. Ini merupakan bukti bahwa ketegangan antara regulasi dan fleksibilitas bukan hanya disadari, tetapi juga secara aktif direspons oleh departemen.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen dengan penambahan informasi baru. Narasumber Iqbal dan Gugun bersepakat bahwa skrip baku adalah batasan yang tidak boleh diubah, namun improvisasi di luar skrip adalah hal yang diterima dan diharapkan. Narasumber Agus Heru memperkaya temuan ini dengan mengungkap adanya *Golden Script* sebagai upaya nyata departemen untuk menstandarisasi improvisasi tersebut tanpa melanggar koridor regulasi. Peneliti menilai bahwa temuan tentang *Golden Script* ini penting karena

menunjukkan bahwa departemen telemarketing BRI Life tidak bersikap pasif terhadap ketegangan antara regulasi dan kebutuhan lapangan, melainkan secara proaktif mencari jalan tengah yang dapat dijalankan oleh seluruh tim TSO.

- **Penggunaan Analogi Gaya Hidup sebagai Cara Menyampaikan Nilai Premi kepada Nasabah Muda**

Narasumber Agus Heru mengungkapkan salah satu taktik komunikasi yang paling konkret yang digunakan TSO ketika menghadapi nasabah muda:

"Karakteristiknya kan cepat. Ya kan anak-anak muda, yang biasanya relate-nya juga dengan kafe, kopi, ngopi gitu ya. Jadi pada saat kita menawarkan premi atau menawarkan asuransi itu, biayanya nggak habis segelas kopi kok." (Agus Heru)

Dari kutipan diatas, beliau menjelaskan bahwa dengan menyamakan nilai premi bulanan dengan harga segelas kopi, tenaga penjual berhasil mengubah persepsi nasabah dari "pengeluaran besar yang memberatkan" menjadi "pengeluaran kecil yang sangat terjangkau". Taktik ini tidak mengubah informasi produk sedikitpun, namun secara psikologis mampu menurunkan hambatan keberatan nasabah terhadap harga dengan sangat efektif. Narasumber Iqbal memperluas contoh yang diberikan Narasumber Agus Heru dengan menunjukkan bahwa pendekatan personal kepada nasabah muda tidak hanya terjadi pada saat menyebutkan harga:

"Skrip itu bagaimana caranya kita kembangkan yang tadi saya bilang ada sisi improvisasinya. Misalkan menghadapi usia muda, kita ada mungkin setelah greeting 'Pagi', terus 'Bagaimana kabarnya', baru kita masuk 'Oh saat ini Bapak masih usia muda, sudah menikah atau belum' sebagai pendekatan. Nah itu kan nggak ada di skrip." (Iqbal)

Dari kutipan diatas, pendekatan dengan nasabah muda dimulai sejak tahap pembukaan percakapan. Pertanyaan tentang status pernikahan sebagai bagian dari *probing* awal adalah bentuk improvisasi yang dirancang untuk membangun kedekatan dan relevansi sebelum produk bahkan disebutkan. Hal ini menunjukkan bahwa improvisasi berbasis usia dijalankan secara menyeluruh dari awal hingga akhir sesi penawaran. Pada pernyataan berikutnya, Narasumber Agus Heru melengkapi gambaran pendekatan kepada nasabah muda dengan menghadirkan pembandingnya secara langsung yakni pendekatan kepada nasabah senior:

"Kalau sama orang tua, ceritanya ilustrasinya beda lagi. 'Bapak ini kan kalau misalkan kita mempersiapkan tabungan hari tua, buat anak-anak itu bagaimana Bapak cukup menyisihkan sekian.' Jadi ilustrasinya aja yang beda, tapi secara skrip secara keseluruhan tetap sama." (Agus Heru)

Berdasarkan kutipan diatas dijelaskan bahwa, jika kepada nasabah muda analogi yang digunakan adalah gaya hidup keseharian seperti kopi, maka kepada nasabah senior TSO menggunakan narasi perencanaan jangka panjang seperti menyiapkan masa depan anak. Perbedaan analogi ini

mencerminkan pemahaman mendalam bahwa motivasi finansial antara dua kelompok usia tersebut memang berbeda secara mendasar, dan TSO yang baik adalah yang mampu menyentuh motivasi tersebut dengan tepat.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola komplementer yang saling melengkapi gambaran pendekatan komunikasi berbasis usia. Narasumber Agus Heru memberikan contoh paling konkret berupa analogi kopi untuk nasabah muda dan narasi hari tua untuk nasabah senior. Narasumber Iqbal memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa personalisasi dimulai sejak tahap pembukaan percakapan, bukan hanya saat menyebutkan harga. Peneliti menilai bahwa taktik-taktik ini merupakan wujud nyata dari konsep *relationship selling* yang dibangun di atas pemahaman mendalam tentang karakter dan motivasi nasabah per kelompok usia, sebuah kemampuan yang tidak tertulis dalam skrip manapun namun menjadi pembeda antara TSO yang biasa dan yang berprestasi tinggi.

- **Penyesuaian Intonasi dan Gaya Bicara Berdasarkan Kelompok Usia Nasabah**

Narasumber Gugun menjelaskan bahwa penyesuaian komunikasi berbasis usia tidak hanya terjadi pada level isi pesan atau pilihan analogi, tetapi juga menyentuh lapisan yang lebih halus yaitu cara suara disampaikan:

"Kalau sama orang usia lebih muda kita harus lebih terdengar wise dan smiling voice-nya dimainkan. Tapi kalau bagian penyampaian benefit dan

legal statement itu tidak boleh dirubah sama sekali ya. Jadi yang membedakan ya dari intonasi kita, pilihan kata-katanya, sama style voice aja sih yang disesuaikan sama karakternya." (Gugun)

Berdasarkan kutipan diatas, *smiling voice* yang diterapkan saat berbicara dengan nasabah muda berfungsi untuk menciptakan suasana percakapan yang santai dan tidak menakutkan, mengingat banyak dari nasabah muda tersebut baru pertama kali menerima penawaran asuransi melalui telepon. Penyesuaian ini dilakukan sepenuhnya dalam batas yang diizinkan regulasi, karena bagian inti informasi produk dan pernyataan hukum tidak boleh diubah sama sekali. Narasumber Iqbal memperkuat penjelasan Narasumber Gugun dengan menegaskan bahwa kemampuan menyesuaikan cara pendekatan adalah sebuah *skill* yang berada di luar skrip dan tidak bisa diajarkan hanya melalui panduan tertulis:

"Cara pendekatannya kan pasti berbeda. Itu di luar skrip. Karena itu kan skill ya. Kalau skripnya cuma satu, cara jualannya ya kayak seperti itu, sama. Cuman mungkin pembedanya adalah ketika kita bagaimana pendekatan ke nasabah seperti ini, nasabah A, nasabah B." (Iqbal)

Pernyataan dari kutipan diatas ini mengandung pengakuan penting dari level manajemen strategis: bahwa efektivitas telemarketing pada akhirnya sangat bergantung pada kecerdasan interpersonal *TSO* yang tidak dapat distandarisasi sepenuhnya oleh regulasi manapun. Narasumber Agus

Heru memberikan pandangan yang paling jujur dan kritis di antara ketiga narasumber:

"Mungkin nggak terlalu signifikan dalam membantu ya, tapi kita bisa meminimalisir. Jadi kita menawarkannya tepat dan mengilustrasikannya tepat. Kalau penolakan tetap sama aja dapetnya sih." (Agus Heru)

Narasumber Agus Heru mengakui bahwa penyesuaian komunikasi berbasis usia tidak serta-merta menghilangkan penolakan dari nasabah, karena alasan penolakan seperti "sudah punya asuransi" atau "belum butuh" muncul di semua kelompok usia tanpa terkecuali. Namun ia menekankan bahwa penyesuaian ini tetap bernilai karena membantu *TSO* menyampaikan penawaran dengan cara yang paling tepat sasaran, sehingga peluang diterima menjadi lebih besar meskipun tidak menjamin keberhasilan sepenuhnya.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen dengan catatan kritis. Narasumber Gugun dan Iqbal bersepakat bahwa penyesuaian intonasi dan gaya bicara adalah bagian yang tidak terpisahkan dari praktik telemarketing berbasis segmen usia. Namun Narasumber Agus Heru memberikan catatan penting yang menyeimbangkan gambaran tersebut: penyesuaian komunikasi memang membantu, tetapi penolakan tetap tidak bisa dihindari sepenuhnya. Peneliti menilai bahwa kejujuran Narasumber Agus Heru ini justru memperkuat validitas temuan keseluruhan, karena menunjukkan bahwa segmentasi usia bukan solusi

sempurna, melainkan sebuah pendekatan yang secara konsisten meningkatkan peluang keberhasilan tanpa menghilangkan tantangan yang melekat pada pekerjaan telemarketing itu sendiri.

4) Pengaturan Target Penjualan: Jumlah Polis vs Nilai Premi

Pemahaman atas perbedaan karakter nasabah dan kemampuan *TSO* dalam menyesuaikan komunikasi per kelompok usia, pada akhirnya digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk mengatur strategi pencapaian target kinerja departemen. Pada bagian ini mengulas bagaimana segmentasi usia diterjemahkan menjadi instrumen pengendalian dua metrik *Key performance Indicator (KPI)* yang sering kali saling bertarik, yakni jumlah polis dan nilai premi.

- **Hubungan antara Kelompok Usia Nasabah dan Nilai Premi sebagai Dasar Penetapan Target**

Narasumber Iqbal menjelaskan dasar logis yang menjadi fondasi dari seluruh strategi pengaturan target berbasis usia:

"Semakin usia nasabah itu semakin tua, biasanya premi-premi itu semakin tinggi. Karena program kesehatan atau asuransi kesehatan itu biasanya preminya akan semakin meningkat ketika nasabah itu usianya juga semakin bertambah gitu. Karena risiko untuk kesehatannya kan juga cukup tinggi."
(Iqbal)

Bedasarkan kutipan diatas, nilai premi yang semakin meningkat seiring bertambahnya usia nasabah bukan sekadar kebijakan perusahaan yang sewenang-wenang, melainkan mencerminkan prinsip aktuarial yang

berlaku di industri asuransi secara umum: semakin tinggi usia seseorang, semakin besar pula risiko kesehatan yang harus ditanggung oleh perusahaan asuransi, sehingga premi yang dibayarkan harus menyesuaikan besaran risiko tersebut. Pemahaman ini menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang strategi distribusi *database* yang mempertimbangkan nilai premi sebagai variabel utama. Narasumber Gugun memperkuat penjelasan Narasumber Iqbal dengan menghadirkan angka premi yang nyata per kelompok usia:

"Kalau kita tawarin premi atau menawarkan asuransi, di 30–40 itu preminya di Rp450.000-an, kalau 50 tahun ke atas itu udah main di Rp600.000-an per bulan." (Gugun)

Dari kutipan diatas, perbedaan nilai premi antara kelompok X1 (21 – 30) yang berada di kisaran Rp300.000-an, X2 (31 – 40) di kisaran Rp450.000-an, hingga X3 (41 – 50) ke atas yang bisa mencapai Rp600.000 hingga Rp800.000 per bulan, memperlihatkan betapa besarnya pengaruh komposisi *database* terhadap total pendapatan premi yang dapat dihasilkan departemen dalam satu periode. Selisih antar kelompok ini bukan angka yang kecil, terutama jika dikalikan dengan ratusan polis yang dihasilkan setiap bulannya. Narasumber Agus Heru merangkum hubungan antara komposisi usia dan pencapaian target dengan paling lugas dan terukur:

"Berarti pada saat kita dapat datanya itu usia muda, semakin banyak usia mudanya, berarti productivity polisnya akan semakin tinggi, tapi average

preminya jadi turun. Tapi pada saat kita dapat usia tuanya lebih banyak, productivity polis-nya jadi mengecil, tapi nilai preminya jadi lebih besar."

(Agus Heru)

Pernyataannya mengonfirmasi adanya hubungan yang bersifat *trade-off* antara jumlah polis dan nilai premi berdasarkan komposisi kelompok usia *database* yang diterima TSO. Ketika usia muda mendominasi, produktivitas polis meningkat namun *average premi* turun, dan sebaliknya ketika usia tua yang mendominasi. Pemahaman atas mekanisme *trade-off* inilah yang kemudian menjadi dasar dari strategi pengaturan jadwal distribusi *database* bulanan yang dilakukan manajemen.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen yang bertingkat. Narasumber Iqbal meletakkan dasar pemahaman teoritis tentang hubungan usia dan nilai premi, Narasumber Gugun mengisi dengan angka nyata per kelompok usia, dan Narasumber Agus Heru merangkumnya menjadi gambaran *trade-off* yang terukur. Peneliti menilai bahwa konfirmasi silang ini menghasilkan pemahaman yang sangat solid: segmentasi usia bukan hanya tentang siapa yang lebih mudah di-*closing*, tetapi tentang bagaimana komposisi usia *database* secara langsung menentukan komposisi pendapatan premi yang bisa dihasilkan departemen dalam satu periode.

- **Ketegangan antara Preferensi TSO dan Tuntutan Target Manajer dalam Pemilihan Segmen Usia**

Narasumber Agus Heru membuka bagian ini dengan menggambarkan ketegangan yang paling nyata di lapangan:

"Secara productivity, secara polis, itu memang anak-anak TSO kecenderungannya lebih milih usia yang muda. Tapi kalau ngomongin yang tadi pencapaian premi, kita strateginya lari ke usia tua. Karena di usia tua nilai preminya lebih maksimal karena umurnya lebih tua." (Agus Heru)

Berdasarkan kutipan diatas menurut pandangannya, TSO secara alami lebih memilih untuk mengerjakan *database* nasabah muda karena proses *closing* yang lebih cepat memungkinkan mereka memenuhi target harian jumlah polis dengan lebih mudah. Namun dari sisi manajemen, target yang lebih penting adalah total nilai premi yang masuk, bukan semata-mata jumlah polis. Perbedaan sudut pandang ini menciptakan ketegangan antara kepentingan jangka pendek TSO dan tujuan jangka panjang departemen yang harus dikelola secara aktif oleh manajer. Narasumber Iqbal memperkuat penjelasan Narasumber Agus Heru dari sudut pandang strategis dengan menegaskan bahwa arah kebijakan manajemen memang secara sadar mengarah pada nasabah usia tua untuk memaksimalkan pendapatan premi:

"Semakin usia nasabah itu semakin tua, biasanya premi-premi itu semakin tinggi. Makanya kita menyesuaikan untuk pencapaian itu dengan bermain di premi-premi plan berapa yang bisa kita sesuaikan dengan kebutuhan nasabah." (Iqbal)

Pernyataan kutipan diatas ini mengonfirmasi bahwa ketegangan antara preferensi TSO dan tuntutan manajer bukan persoalan yang terjadi kebetulan, melainkan hasil dari perbedaan level tanggung jawab yang memang berbeda arahnya: TSO bertanggung jawab atas produktivitas polis harian, sementara manajer bertanggung jawab atas total omzet premi departemen. Narasumber Gugun menambahkan sudut pandang yang paling dekat dengan kenyataan di *floor*:

"Kalau di lapangan itu dinamis. Kadang-kadang ada TSO yang dikasih target usia tua dia nggak pede nih nawarin premi gede, dia lebih milih usia 40 tahun ke bawah tapi dengan kuantitas polis yang dia banyakin. Jadi tergantung karakternya TSO-nya juga sih." (Gugun)

Berdasarkan pernyataan diatas beliau menunjukkan bahwa ketegangan ini tidak selalu bisa diselesaikan hanya dengan arahan manajer, karena faktor kepercayaan diri TSO juga memainkan peran yang tidak kecil. TSO yang kurang percaya diri menghadapi nasabah senior dengan premi besar cenderung kembali ke zona nyaman mereka di kelompok usia muda, bahkan ketika *database* usia tua sudah disediakan. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan distribusi *database* harus disertai dengan pembinaan mental dan keterampilan TSO secara berkelanjutan.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola komplementer yang mengungkap kompleksitas ketegangan di lapangan dari tiga sudut yang berbeda. Narasumber Agus Heru mengidentifikasi sumber ketegangan

dari sisi perbedaan preferensi TSO dan target manajer, Narasumber Iqbal mengonfirmasinya dari sisi kebijakan strategis, sementara Narasumber Gugun menghadirkan dimensi tambahan berupa faktor kepercayaan diri TSO yang turut menentukan efektivitas distribusi *database*. Peneliti menilai bahwa ketegangan ini merupakan tantangan manajerial yang tidak bisa diselesaikan semata-mata melalui pengaturan *database*, melainkan memerlukan pendekatan pembinaan yang berkelanjutan terhadap mentalitas dan keterampilan TSO.

- **Strategi Penjadwalan Distribusi *Database* Bulanan sebagai Kendali Pencapaian KPI**

Narasumber Gugun menguraikan strategi penjadwalan yang paling konkret dan terperinci di antara ketiga narasumber:

"Biasanya di awal bulan, minggu pertama, kita suruh mereka ngejar productivity dulu lah, banyakin jumlah polis. Walaupun usia muda preminya lebih murah, di Rp300.000-an, tapi satu TSO bisa closing 5 sampai 8 polis per hari. Nanti di minggu kedua, minggu ketiga, baru kita mulai mainkan database usia tua untuk menaikkan rata-rata premi."
(Gugun)

Berdasarkan kutipan diatas, pola distribusi *database* yang dilakukan secara bertahap dalam satu siklus bulanan, dari nasabah muda di awal bulan menuju nasabah senior di pertengahan bulan, merupakan strategi yang dirancang untuk memastikan kedua metrik KPI terpenuhi secara berurutan.

Pencapaian jumlah polis di awal bulan menjaga semangat dan moral kerja TSO, sementara pergeseran ke *database* usia tua di pertengahan bulan menjaga agar nilai *average premi* tetap berada di angka yang memuaskan target departemen. Narasumber Agus Heru menambahkan bahwa pengaturan jadwal distribusi *database* bukan dilakukan secara kaku berdasarkan kalender semata, melainkan juga mengikuti pembacaan data *average premi* yang berjalan setiap harinya:

"Nanti saya lihat nih pencapaian dari bulan Februari. Ada average preminya. Itu lihat, kalau average preminya memang di atas 400 atau 500, ya kemungkinan database yang jumlahnya banyak itu malah diperbanyak di usia tua. Tapi kalau turun di bawah 270 tadi, yang banyak jadi polisnya lebih banyak." (Agus Heru)

Berdasarkan kutipan diatas, ketika *average premi* turun di bawah ambang tertentu, manajemen secara aktif menyesuaikan komposisi *database* yang didistribusikan untuk mendorong nilai premi kembali naik. Mekanisme penyesuaian berbasis data *real-time* ini menunjukkan bahwa departemen telemarketing BRI Life sudah menerapkan pendekatan pengelolaan kinerja yang cukup dinamis dan responsif terhadap perubahan angka harian. Narasumber Iqbal melengkapi gambaran strategi penjadwalan ini dari sudut pandang kebijakan produk:

"Kalau misalkan contoh gini, plan A-nya premi 100 ribu untuk usia 25 tahun. Tapi untuk usia 35 tahun kan preminya naik lagi. Jadi kita

menyesuaikan untuk pencapaian itu dengan bermain di premi-premi plan berapa yang bisa kita sesuaikan." (Iqbal)

Berdasarkan pernyataan diatas, Fleksibilitas dalam memilih *plan* premi yang ditawarkan kepada nasabah memberikan ruang tambahan bagi manajemen untuk mengoptimalkan nilai premi yang dihasilkan, tidak hanya bergantung pada kelompok usia *database* yang tersedia, tetapi juga pada pilihan paket produk yang paling sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan nasabah di setiap segmen. Ini menambahkan dimensi lain dalam strategi pencapaian KPI yang tidak sepenuhnya terlihat dari pengaturan *database* semata.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen dengan kedalaman operasional yang berbeda. Narasumber Gugun memberikan gambaran paling terperinci tentang pola penjadwalan bulanan yang dijalankan di lapangan, Narasumber Agus Heru menambahkan mekanisme penyesuaian berbasis data harian yang membuat sistem ini lebih responsif, sementara Narasumber Iqbal melengkapi dengan fleksibilitas pilihan *plan* premi sebagai variabel tambahan dalam pencapaian target. Peneliti menyimpulkan bahwa strategi penjadwalan distribusi *database* ini merupakan wujud paling nyata dari peran segmentasi usia dalam mendukung pencapaian kinerja departemen: ia bukan sekadar alat pengelompokan nasabah, tetapi telah berkembang menjadi instrumen kendali yang dioperasikan secara aktif oleh manajemen untuk menyeimbangkan dua metrik *KPI* yang saling bertarik sepanjang bulan.

5) Tantangan Eksternal dan Rencana Perluasan Kriteria Segmentasi

Keberhasilan segmentasi usia dalam mendukung pencapaian target tidak berarti bahwa sistem ini berjalan tanpa hambatan. Di tengah kenyataan bahwa *contact rate* yang semakin menurun menjadi ancaman nyata bagi seluruh operasional telemarketing, ketiga narasumber secara bersamaan mengakui bahwa segmentasi usia tunggal sudah mulai menunjukkan keterbatasannya dan perlu dikembangkan lebih jauh.

- **Ancaman Penurunan *Contact Rate* akibat Perkembangan Teknologi Pemblokiran Panggilan**

Narasumber Iqbal menegaskan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi departemen telemarketing saat ini bersifat lintas segmen usia, tidak terbatas pada kelompok tertentu saja:

"Tantangan terbesar telemarketing untuk kalangan semua usia, tidak di-segmen tertentu lagi. Tantangan kita adalah contact rate yang semakin berat. Karena untuk menghubungi nasabah di era sekarang agak sulit, ada beberapa aplikasi yang bisa meledakkan nomor-nomor ke spam sehingga kita agak sulit menjelaskan ke nasabah." (Iqbal)

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa perkembangan aplikasi pemblokir panggilan yang semakin canggih telah mengikis fondasi terpenting dari operasional telemarketing, yakni kemampuan untuk terhubung dengan nasabah. Tanpa koneksi awal yang berhasil, seluruh strategi segmentasi usia, penyesuaian skrip, dan pengaturan jadwal

distribusi *database* menjadi tidak relevan karena tidak ada penawaran yang bisa disampaikan. Narasumber Gugun mengonfirmasi pernyataan Narasumber Iqbal dengan memberikan ilustrasi angka yang sangat gamblang:

"Walaupun jumlah TSO-nya sama, hari kerjanya sama, dan datanya udah di-mapping usianya, kalau ternyata contact ratio datanya lagi turun, misal dari 8% jadi 5%, ya hasilnya pasti turun tiap bulan." (Gugun)

Berdasarkan pernyataan diatas, penurunan *contact ratio* dari 8% menjadi 5% saja sudah cukup untuk menurunkan hasil penjualan secara keseluruhan, bahkan ketika semua faktor lain seperti jumlah TSO, hari kerja, dan komposisi *database* tidak berubah. Ini menunjukkan betapa sentralnya peran *contact rate* dalam menentukan apakah segmentasi usia dapat memberikan manfaat yang diharapkan atau tidak. Narasumber Agus Heru menambahkan dimensi lain dari tantangan *contact rate* yang belum disebutkan oleh kedua narasumber sebelumnya, yakni faktor *recency* atau kebaruan *database*:

"Pada saat kita dapat komposisi usia sama, cuman ternyata contact management-nya turun. Misalkan database tersebut pernah ditelepon 6 bulan yang lalu, terus ditelepon lagi bulan ini, itu masih lumayan relatif contact-nya. Tapi pada saat dia semakin kecil contact-nya, misalkan 3 bulan yang lalu ini datanya sudah pernah kita pakai, hari ini kita pakai lagi, itu gak ngaruh, mau usia muda, mau usia tua sama aja." (Agus Heru)

Dari pernyataan diatas, kualitas *database* tidak hanya ditentukan oleh kelompok usia nasabah, tetapi juga oleh seberapa baru data tersebut terakhir digunakan. *Database* yang terlalu sering dipakai ulang dalam waktu singkat akan kehilangan efektivitasnya terlepas dari kelompok usia yang tercantum di dalamnya. Ini mengungkapkan bahwa tantangan *contact rate* memiliki akar yang lebih dalam dari sekadar masalah aplikasi pemblokir panggilan.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola komplementer yang bersama-sama membangun gambaran tantangan *contact rate* secara menyeluruh. Narasumber Iqbal meletakkan masalah utama berupa ancaman aplikasi pemblokir panggilan dari sisi eksternal, Narasumber Gugun memperlihatkan dampak kuantitatifnya terhadap hasil penjualan, dan Narasumber Agus Heru menambahkan dimensi internal berupa masalah *recency database* yang turut memperburuk situasi. Peneliti menilai bahwa kombinasi tekanan eksternal dan keterbatasan internal ini merupakan sinyal serius bahwa sistem telemarketing berbasis segmentasi usia tunggal memerlukan pembaruan yang tidak bisa lagi ditunda.

- **Keterbatasan Sistem *Database* Internal dalam Mendukung Perluasan Segmentasi Geografis**

Narasumber Agus Heru mengungkapkan sebuah hambatan teknis yang selama ini menahan departemen dari mengoptimalkan strategi berbasis lokasi geografis:

"Kesulitan itu adalah dia akan kedeteknya nama jalan yang di depannya. Jadi pada saat memfilter itu, karena nama alamatnya itu ada jalan-jalan macam-macam baru komanya itu, BRI masih agak kesulitan untuk memisahkan itu. Padahal kalau misalkan itu digunakan jauh lebih efektif lagi, kita jadi tahu daerah Timur kita akan kerjakannya lebih awal." (Agus Heru)

Berdasarkan pernyataan diatas, penulisan alamat nasabah dalam satu kolom tanpa pemisahan yang terstruktur menjadi penghalang bagi sistem untuk memilah nasabah berdasarkan wilayah secara otomatis. Padahal jika pemisahan ini bisa dilakukan, manajemen dapat menyesuaikan jadwal peneleponan berdasarkan zona waktu nasabah, sebuah langkah sederhana yang berpotensi meningkatkan *contact rate* secara signifikan tanpa memerlukan perubahan besar pada strategi yang sudah berjalan. Narasumber Iqbal memperluas cakupan keterbatasan ini dari dimensi yang berbeda:

"Belum lagi segmentasi secara demografi, bagaimana menghadapi nasabah yang berkarakter orang-orang Sumatera, orang-orang Jawa, itu kan butuh skill TSO untuk menyesuaikan." (Iqbal)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa bukan hanya perbedaan zona waktu yang menjadi persoalan, tetapi juga perbedaan karakter komunikasi antar budaya daerah yang tidak bisa diabaikan. Nasabah dari Sumatera dan Jawa, misalnya, memiliki gaya respons dan

tingkat kepercayaan terhadap penawaran telepon yang berbeda secara budaya. Ketika sistem tidak mampu memilah data berdasarkan wilayah, TSO tidak memiliki cara untuk mempersiapkan diri menghadapi perbedaan karakter regional ini secara terencana. Narasumber Agus Heru menutup pembahasan keterbatasan ini dengan mengakui bahwa persoalan teknis tersebut belum menemukan solusi yang praktis dalam waktu dekat:

"Jadi PR-nya di situ, demografi. Kalau dipisahkan manual agak repot kayaknya BRI, jadi belum bisa dikerjakan itu." (Agus Heru)

Dari pernyataan diatas diketahui bahwa proses pemisahan data secara manual dinilai terlalu memakan waktu dan sumber daya untuk diterapkan secara rutin, sehingga segmentasi geografis yang sesungguhnya sangat dibutuhkan terpaksa harus menunggu perbaikan sistem dari pihak BRI. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan departemen telemarketing tidak hanya bersumber dari dalam departemen itu sendiri, tetapi juga dari ketergantungan pada sistem *database* induk yang berada di luar kendali mereka.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen dalam mengakui bahwa keterbatasan sistem *database* menjadi penghalang nyata bagi pengembangan segmentasi yang lebih canggih. Narasumber Agus Heru mengidentifikasi akar masalah teknis secara paling spesifik, sementara Narasumber Iqbal memperluas dampaknya ke dimensi budaya regional yang juga tidak kalah pentingnya. Peneliti menilai bahwa

keterbatasan ini mengungkapkan sebuah ketergantungan struktural yang perlu menjadi perhatian serius: kemajuan strategi segmentasi departemen telemarketing BRI Life pada akhirnya dibatasi oleh kualitas dan struktur sistem *database* yang dikelola oleh pihak induk, yaitu BRI.

- **Urgensi Pengembangan Menuju Segmentasi Multikriteria sebagai Respons atas Keterbatasan Segmentasi Usia Tunggal**

Narasumber Gugun menyampaikan usulan paling komprehensif dan terstruktur di antara ketiga narasumber:

"Sebenarnya segmentasi berdasarkan usia itu hanya salah satu parameter ya. Saya sih sudah usulkan ke manajemen untuk ditambahkan lagi selain usia, yaitu demografi (wilayah). Biar kita bisa lihat zona waktu nasabah. Kemudian, dimunculkan juga estimasi jumlah saldonya, supaya kita bisa menawarkan premi yang tepat. Dan terakhir, survei minat, biar ketahuan nasabah tertarik program manfaat yang mana." (Gugun)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dengan mengusulkan penambahan tiga kriteria sekaligus, yaitu wilayah geografis untuk penyesuaian zona waktu, estimasi saldo untuk ketepatan penawaran premi, dan survei minat untuk relevansi produk, ia menggambarkan sebuah visi segmentasi multikriteria yang jauh lebih tajam dibandingkan sistem usia tunggal yang berjalan saat ini. Usulan ini bukan sekadar keinginan, melainkan sudah diajukan secara formal ke manajemen, yang menandakan adanya tekanan dari bawah untuk segera melakukan pembaruan.

Narasumber Iqbal mengonfirmasi arah pengembangan yang diusulkan Narasumber Gugun dari sudut pandang strategis:

"Mungkin yang lebih efektifnya lagi nanti kita di campaign-campaign kelompok usia itu kita segmentasi lagi berdasarkan gender, demografi seperti apakah ini nasabah dari Indonesia Timur atau dari mana, sehingga nantinya akan membuat formula skrip yang baik bisa menjangkau nasabah dari wilayah tersebut." (Iqbal)

Dengan menambahkan dimensi gender sebagai kriteria tambahan yang potensial. Pernyataannya menunjukkan bahwa di tingkat kepemimpinan departemen, kesadaran akan perlunya segmentasi yang lebih kaya sudah ada dan sudah dipikirkan. Yang menjadi pertanyaan bukan lagi apakah perluasan ini perlu dilakukan, tetapi kapan dan bagaimana sistem pendukungnya bisa disiapkan. Narasumber Agus Heru melengkapi gambaran pengembangan ini dengan fokus pada kriteria estimasi saldo yang menurutnya sudah mulai dalam tahap pengembangan awal:

"Jadi kalau misalkan sebelumnya sudah ada pemisahan by usia, kita tambahkan lagi nih, jadi ada Saldo Balance namanya range. Saldo balance ini memang cukup pengaruhnya penting gitu. Dengan budget misalkan saldo balance-nya di atas 25 juta misalkan, kemudian antara 20–25 juta, atau 15–20, 10–15, atau di bawah 10 juta. Nah itu memang kita tambahkan. Tapi memang masih dalam proses." (Agus Heru)

Dari pernyataan diatas, meski belum bisa diimplementasikan secara penuh karena validitas data yang masih dipertanyakan. Pengelompokan berdasarkan rentang saldo tabungan nasabah akan memungkinkan TSO untuk menawarkan *plan* premi yang paling sesuai sejak awal peneleponan, sehingga risiko penolakan karena ketidakcocokan harga dengan kemampuan bayar nasabah dapat diminimalkan secara signifikan.

Ketiga narasumber pada bagian ini membentuk pola konvergen yang kuat dalam menyatakan bahwa segmentasi usia tunggal sudah tidak lagi mencukupi dan perluasan menuju segmentasi multikriteria adalah langkah yang dibutuhkan segera. Narasumber Gugun mengusulkan tiga kriteria tambahan secara menyeluruh, Narasumber Iqbal mengonfirmasi dari tingkat *sales management* dengan menambahkan dimensi gender, dan Narasumber Agus Heru memfokuskan pada kriteria saldo yang sudah dalam tahap pengembangan awal. Peneliti menyimpulkan bahwa keselarasan pandangan dari tiga level manajerial yang berbeda ini merupakan sinyal kuat bahwa organisasi secara keseluruhan sudah siap untuk bergerak ke tahap berikutnya. Segmentasi usia telah membuktikan nilainya sebagai fondasi awal yang solid, namun keberlanjutan daya saing departemen telemarketing BRI Life di era digital yang semakin menantang menuntut sebuah sistem segmentasi yang jauh lebih kaya, adaptif, dan berbasis data secara menyeluruh.

Hasil analisis dari kelima tema di atas menunjukkan adanya benang merah yang kuat dan berkesinambungan. Segmentasi usia yang dimulai sebagai respons

atas struktur harga produk (Tema 1) terbukti memperlihatkan perbedaan karakter nasabah yang nyata dan terukur (Tema 2), mendorong lahirnya improvisasi komunikasi yang cerdas dalam batas regulasi (Tema 3), dan pada akhirnya dijadikan instrumen kendali aktif oleh manajemen untuk menyeimbangkan dua metrik *KPI* yang saling bertarik (Tema 4). Namun di balik keberhasilan tersebut, tekanan eksternal yang semakin berat dan keterbatasan sistem internal mengungkapkan bahwa sistem yang ada sudah mendekati batas kemampuannya, mendorong seluruh level manajemen untuk bersepakat bahwa perluasan menuju segmentasi multikriteria adalah rencana kedepannya yang tidak bisa lagi ditunda (Tema 5)

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1 Segmentasi Usia sebagai Fondasi Pemetaan Database Operasional

Implementasi segmentasi demografis di Departemen Telemarketing PT Asuransi BRI Life terbukti bukan merupakan inisiatif yang berdiri sendiri, melainkan hasil penyelarasan dengan struktur harga (*pricing*) produk perusahaan. Kesimpulan ini dikuatkan oleh pernyataan ketiga narasumber dari berbagai level manajemen. Dari perspektif strategis, Narasumber Iqbal menegaskan bahwa pengelompokan *database* harus menyesuaikan aturan produk agar "*memudahkan teman-teman di tenaga penjual*". Di tingkat operasional, Narasumber Agus Heru menerjemahkan kebijakan tersebut dengan memecah *database* ke dalam penamaan segmen spesifik "*X1 adalah 21 - 30, X2 itu 31 – 49,*" dan seterusnya. Kehadiran segmentasi ini pun dikonfirmasi oleh Narasumber Gugun telah berhasil mengubah sistem lama perusahaan yang dulunya masih berbentuk "*satu gelondongan, nggak dipisah-pisah.*"

Secara teoritis, langkah operasional yang membedah *database* berdasarkan usia ini merupakan cerminan dari konsep dasar pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2018), yang memaparkan bahwa segmentasi berdimensi demografis, terutama usia, merupakan langkah paling mendasar karena sangat memenuhi prinsip *actionability* atau kemampuan untuk ditindaklanjuti. Dalam industri asuransi kesehatan, usia merupakan cerminan langsung dari kerentanan seseorang terhadap risiko penyakit dan batasan daya belinya. Oleh karena itu, membagi pasar berdasarkan usia adalah cara paling logis untuk menyederhanakan pasar yang beragam menjadi kelompok-kelompok yang terukur. Temuan ini sejalan dengan prinsip yang dikemukakan Kotler dan Armstrong (2018) bahwa segmentasi yang efektif harus mampu menghasilkan kelompok yang dapat dijangkau, memiliki ukuran yang memadai, serta dapat dibedakan secara nyata satu sama lain.

Berdasarkan tinjauan tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik pemetaan *database* di PT Asuransi BRI Life telah berjalan selaras dengan teori Kotler dan Armstrong. Penerapan segmentasi usia di perusahaan ini bukan sekadar taktik penyusunan bahasa promosi, melainkan telah berkembang menjadi sistem pemetaan kerja (*operational mapping*) yang sangat penting. Dengan adanya pemisahan *database* menjadi X1 hingga X4, tenaga penjual berhasil dihindarkan dari praktik penawaran tanpa arah (*blind offering*), sehingga mereka dapat bekerja dengan tingkat fokus dan efisiensi waktu yang jauh lebih tinggi.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang langsung dapat diterapkan oleh PT Asuransi BRI Life. Pertama, perusahaan disarankan untuk menetapkan sistem penamaan segmen X1 hingga X4 secara resmi ke dalam Standar Operasional

Prosedur (SOP) Departemen Telemarketing, sehingga penerapannya tidak lagi bergantung pada kebiasaan tidak tertulis yang bisa berbeda antar unit. Kedua, data komposisi *database* yang diketahui dari hasil penelitian ini, di mana X1 (21 – 30) mendominasi sekitar 50% dari total *database*, X2 (31 – 40) dan X3 (41 – 50) masing-masing sekitar 25%, dan X4 (Diatas usia 50 tahun) kurang dari 5%, sebaiknya dijadikan dasar perencanaan distribusi *database* bulanan yang terstandarisasi. Dengan menetapkan rasio distribusi yang disepakati bersama di awal setiap bulan, manajemen dapat mengurangi ketergantungan pada keputusan situasional yang tidak konsisten antar manajer unit dan memastikan pencapaian kedua metrik *KPI* berjalan lebih terencana.

4.3.2 Kesesuaian Perilaku Lintas Generasi terhadap Keputusan Finansial

Dalam praktiknya di lapangan operasional, tenaga penjual dihadapkan pada kenyataan perbedaan respons konsumen yang sangat berbeda jauh lintas generasi. Terdapat pertentangan yang jelas antara kecepatan persetujuan nasabah muda dan jaminan kemampuan bayar nasabah senior. Narasumber Agus Heru menyoroti bahwa nasabah muda yaitu dengan kode X1 (21 – 31), memiliki karakteristik pengambilan keputusan yang "*simpel, cepat, dan nggak butuh waktu lama*". Namun, kecepatan ini diiringi risiko tinggi, sebagaimana diakui oleh Narasumber Gugun bahwa nasabah muda "*available limit (saldo) mereka tidak stabil*." Sebaliknya, nasabah senior memunculkan tantangan di awal karena lebih sulit diyakinkan. Namun, begitu mereka setuju, Narasumber Gugun menegaskan bahwa "*dari segi pendebitan saldo, usia 41 ke atas itu sangat stabil, karena mereka ngerti banget ada kewajiban asuransi untuk dibayar*." Kondisi inilah yang menurut

Narasumber Iqbal menuntut tenaga penjual untuk terus menyesuaikan "*cara pendekatan ke nasabahnya.*"

Kenyataan yang bertolak belakang di lapangan tersebut secara langsung memperkuat kajian teoritis terkait perilaku konsumen lintas generasi. Penelitian Limanauw dan Oetama (2024) menyebutkan bahwa Generasi Y (Milenial) memiliki kecenderungan gaya hidup yang menyukai proses instan, namun sebagian besar dari mereka belum memiliki kedewasaan stabilitas finansial jangka panjang. Sebaliknya, studi Rivai et al. (2025) menegaskan bahwa Generasi X memandang komitmen pengeluaran keuangan dengan tingkat kehati-hatian yang amat tinggi. Generasi X memprioritaskan rasa aman dan kehati-hatian sebelum menyerahkan uang mereka untuk dikelola oleh pihak asuransi.

Perbedaan mendasar antara kedua generasi ini juga berkaitan erat dengan proses pembentukan kepercayaan yang menjadi inti dari keputusan pembelian produk asuransi. Penelitian Thapa (2024) menemukan bahwa persepsi nilai perusahaan dan tingkat kepercayaan nasabah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan serta loyalitas nasabah asuransi jiwa. Temuan tersebut diperkuat oleh Haron et al. (2020) yang menegaskan bahwa kepercayaan pelanggan, baik terhadap agen maupun perusahaan, berperan penting dalam membentuk loyalitas jangka panjang yang melampaui sekadar kepuasan dari satu transaksi saja. Dalam konteks temuan penelitian ini, hal tersebut menjelaskan mengapa nasabah senior yang sudah melewati proses *trust building* yang lebih panjang dan intensif justru menghasilkan komitmen pembayaran premi yang jauh lebih stabil dibandingkan

nasabah muda yang proses persetujuannya cenderung impulsif dan belum dilandasi kepercayaan yang dalam.

Berdasarkan gabungan pandangan teoritis dan temuan lapangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pola penolakan dan penerimaan nasabah BRI Life di lapangan bukanlah kejadian yang terjadi begitu saja, melainkan merupakan cerminan nyata dari teori perilaku generasi dan dinamika kepercayaan konsumen. Tingkat kehati-hatian dan sikap kritis nasabah senior mempertegas bahwa kelompok usia ini memerlukan proses pembentukan kepercayaan yang jauh lebih mendalam dibandingkan nasabah usia muda. Pemahaman manajerial terhadap perbedaan antara "kecepatan setuju" nasabah muda dan "stabilitas pembayaran" nasabah senior inilah yang pada akhirnya menjadi dasar perumusan strategi komunikasi departemen.

Temuan lapangan di atas akan lebih bermakna jika dipahami dalam konteks perbedaan kapasitas ekonomi yang secara struktural melatarbelakangi perilaku setiap kelompok usia tersebut. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), rata-rata upah bersih pekerja Indonesia menunjukkan pola yang meningkat seiring usia kelompok pekerja usia 20-an yang baru memasuki dunia kerja memiliki rata-rata pendapatan sekitar Rp2,36 juta per bulan, sementara kelompok usia 50-an yang sudah berada di puncak siklus karier mereka mencapai rata-rata sekitar Rp3,88 juta per bulan. Pola ini secara langsung menjelaskan mengapa kecepatan keputusan nasabah muda (X1) dalam menyetujui penawaran tidak selalu berbanding lurus dengan kemampuan mereka untuk membayar premi secara konsisten: keputusan pembelian yang cepat ini terjadi di atas fondasi finansial yang belum sepenuhnya

stabil, sehingga risiko kegagalan pembayaran pada saat pendebitan pertama menjadi jauh lebih tinggi. Survei IDN Research Institute (2024) mengonfirmasi bahwa sebanyak 45% dari kelompok usia muda di Indonesia masih berpenghasilan di bawah Rp5.000.000 per bulan — sebuah angka yang sangat relevan untuk dipahami oleh manajemen telemarketing dalam menilai kualitas riil polis yang dihasilkan dari kelompok segmen ini.

Sebaliknya, kelompok usia senior (X3 dan X4) yang berada pada fase kemapanan ekonomi memiliki karakteristik pangsa pasar yang sangat berbeda. Mereka umumnya sudah melewati tahap pengeluaran besar dalam siklus hidup — seperti biaya pendidikan anak, cicilan properti, dan kebutuhan pokok yang paling mendesak, sehingga proporsi pendapatan yang dapat dialokasikan untuk premi asuransi relatif lebih besar dan lebih konsisten. Hal ini selaras dengan temuan Rey-Ares et al. (2024) bahwa kelompok usia yang lebih matang secara finansial menunjukkan kepemilikan asuransi jiwa yang lebih tinggi dalam portofolio keuangan mereka, karena mereka memiliki kapasitas finansial yang lebih besar sekaligus cakrawala perencanaan jangka panjang yang lebih kuat. Dalam konteks penelitian ini, kenyataan tersebut terkonfirmasi secara nyata melalui data premi per segmen yang diperoleh dari keterangan narasumber: nilai premi kelompok X1 hanya berada di kisaran Rp300.000 per bulan, sedangkan kelompok X3 ke atas dapat mencapai Rp600.000 hingga Rp800.000 per bulan menjadi mencerminkan tidak hanya perbedaan usia dan risiko kesehatan, tetapi juga perbedaan kemampuan finansial yang nyata antar kelompok.

Dengan demikian, dualitas pangsa pasar yang dihadapi Departemen Telemarketing BRI Life dapat dipahami secara lebih spesifik sebagai berikut. *Pertama*, kelompok usia muda (X1 dan sebagian X2) merepresentasikan pangsa pasar bervolume tinggi dengan potensi akuisisi polis yang besar dalam jangka pendek, namun dengan risiko gagal bayar yang lebih tinggi akibat ketidakstabilan pendapatan, sebuah fenomena yang secara teoritis dikonfirmasi oleh Zheng et al. (2024) sebagai karakteristik umum kelompok usia muda dalam pasar asuransi di berbagai negara berkembang. Nilai kontribusi premi per nasabah dari kelompok ini relatif rendah, namun jumlah nasabah yang dapat dijangkau sangat besar mengingat komposisi *database* X1 mendominasi hingga 50% dari total ketersediaan data. *Kedua*, kelompok usia senior (X3 dan X4) merepresentasikan pangsa pasar bervolume lebih kecil namun bernilai tinggi, jumlah polis yang dihasilkan lebih sedikit, namun nilai premi per polis jauh lebih besar dan tingkat persistensi pembayarannya jauh lebih terjamin. Pemahaman terhadap dua jenis pangsa pasar potensial yang saling berbeda karakter ini merupakan dasar yang paling fundamental dari seluruh strategi distribusi *database* yang dijalankan departemen setiap bulannya, dan seharusnya menjadi pertimbangan eksplisit dalam setiap keputusan manajerial terkait alokasi target KPI per periode. Data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (2024) yang mencatat penetrasi asuransi jiwa baru mencapai 6,6% dari populasi mempertegas bahwa kedua segmen pangsa pasar ini masih sangat jauh dari titik jenuh, sehingga strategi yang tepat dalam mengelola keduanya secara bersamaan menjadi kunci pertumbuhan bisnis telemarketing yang berkelanjutan.

Temuan ini membawa implikasi praktis yang konkret bagi PT Asuransi BRI Life. Perusahaan disarankan untuk menyusun panduan penanganan nasabah per kelompok usia yang secara khusus memperhatikan perbedaan kedalaman proses *trust building* yang dibutuhkan. Secara spesifik, untuk nasabah kelompok usia dengan kode X3 (41 – 50) dan X4 (diatas 50 tahun), manajemen sebaiknya menetapkan standar minimum durasi peneleponan yang lebih panjang dibandingkan kelompok X1 (21 – 30), mengingat kelompok senior memerlukan waktu lebih untuk menerima penjelasan produk secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan indikator kualitas polis bukan hanya dari sisi jumlah *closing*, tetapi juga dari sisi tingkat keberhasilan pendebitan pertama (*first debit success rate*) per kelompok usia, sehingga risiko gagal bayar dari nasabah muda yang masuk secara cepat dapat dipantau dan dikelola sejak dini.

4.3.3 Penerapan *Relationship Selling* dalam Batasan Aturan Kepatuhan

Kegiatan pemasaran melalui saluran telepon dalam industri asuransi beroperasi di bawah pengawasan regulasi yang sangat ketat. Tuntutan kepatuhan ini diakui secara terbuka oleh Narasumber Iqbal, yang menyatakan bahwa "*Skripnya semua sama, cara jualannya sama,*" mengingat perusahaan tidak boleh menyalahi aturan hukum. Namun di balik keseragaman skrip tersebut, para *TSO* di lapangan berhasil menyiasatinya melalui penyesuaian psikologis. Narasumber Agus Heru mengungkapkan bahwa *TSO* menggunakan analogi gaya hidup untuk menetralkan persepsi mahal nya premi bagi anak muda, seperti ucapan "*biayanya nggak habis segelas kopi kok.*" Sementara itu, Narasumber Gugun menekankan pentingnya

kecerdasan emosional *TSO* dengan mengatur nada bicara agar "*terdengar wise dan smiling voice-nya dimainkan*" menyesuaikan kelompok usia lawan bicaranya. Lebih jauh, Narasumber Agus Heru juga mengungkapkan adanya inisiatif *Golden Script*, sebuah panduan pembukaan percakapan yang dibedakan per kelompok usia namun tetap berada dalam batas kepatuhan skrip resmi yang disetujui OJK.

Fenomena ini menghadirkan persinggungan yang menarik dengan peraturan OJK. Berdasarkan POJK No. 22 Tahun 2023 dan POJK No. 8 Tahun 2024, perusahaan jasa keuangan dilarang keras mengubah klausul informasi yang dapat menyesatkan konsumen. Aturan seperti ini berisiko membuat komunikasi agen terdengar kaku dan tidak personal. Namun, penelitian dari Ankitha dan Basri (2019) menawarkan jalan keluar melalui konsep *Relationship Selling*, yang meyakini bahwa penjualan produk asuransi yang bersifat tidak berwujud (*intangible*) hanya bisa berhasil jika tenaga penjual mampu memenangkan kedekatan emosi dan empati personal calon nasabah. Pandangan ini diperkuat oleh Taek Yi et al. (2012) yang menemukan bahwa efektivitas telemarketing dalam industri asuransi sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi *TSO*, tingkat pemahaman produk yang mereka miliki, serta kemampuan mereka dalam membangun hubungan yang etis dan meyakinkan calon nasabah. Ketika tenaga penjual mampu menyampaikan informasi dengan cara yang tepat sasaran sesuai kelompok usia nasabahnya, tingkat kepercayaan meningkat dan peluang konversi menjadi lebih besar. Santoso (2023) juga menambahkan bahwa telemarketing pada dasarnya adalah hubungan antar manusia yang bertujuan membangun relasi jangka panjang, bukan sekadar transaksi

satu kali, sehingga pendekatan yang manusiawi dan personal menjadi fondasi keberhasilannya.

Berdasarkan persinggungan fakta dan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyesuaian intonasi suara, penggunaan analogi yang sesuai kelompok usia, dan inisiatif *Golden Script* yang dilakukan oleh TSO BRI Life merupakan bentuk penyesuaian taktis yang tepat. Tenaga penjual terbukti mampu menerapkan konsep *Relationship Selling* secara langsung di lapangan untuk membangun kenyamanan emosional nasabah, tanpa melanggar batas kepatuhan regulasi OJK. Segmentasi usia bertindak sebagai panduan bagi TSO untuk melancarkan komunikasi interpersonal yang manusiawi di tengah ketatnya teks hukum yang harus dibacakan.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang mendesak bagi PT Asuransi BRI Life. Pertama, inisiatif *Golden Script* yang saat ini masih bersifat tidak resmi sebaiknya dikembangkan menjadi panduan komunikasi resmi yang lebih lengkap dan terstruktur, dengan pembedaan *opening*, *probing*, dan pilihan analogi yang sudah disesuaikan per kelompok usia (X1 hingga X4), namun tetap melewati proses persetujuan kepatuhan OJK sebelum digunakan. Kedua, perusahaan disarankan untuk menjadikan pelatihan improvisasi komunikasi berbasis usia sebagai bagian wajib dari program *onboarding* TSO baru, bukan sekadar keahlian yang diperoleh secara otodidak dari pengalaman lapangan. Dengan cara ini, kemampuan membangun kedekatan emosional dengan nasabah lintas generasi dapat menjadi standar kompetensi yang terukur dan dapat dievaluasi secara berkala oleh manajemen.

4.3.4 Strategi Pengelolaan Distribusi *Database* sebagai Instrumen Kendali

Pencapaian KPI

Secara lebih mendalam, penelitian ini menemukan bahwa segmentasi usia tidak berhenti sebagai alat pemasaran eksternal semata, melainkan telah dijadikan instrumen kendali aktif oleh manajer operasional untuk mencapai target departemen. Temuan ini tergambar jelas dari penjelasan Narasumber Gugun yang memaparkan strategi pembagian jadwal bulanan: *"Di awal bulan... suruh mereka ngejar produktivitas dulu lah... Nanti di minggu kedua, minggu ketiga, baru kita mulai mainkan database usia tua untuk menaikkan rata-rata premi."* Pola ini didorong oleh kenyataan lapangan yang disampaikan Narasumber Agus Heru, bahwa *"anak-anak TSO kecenderungannya lebih milih usia yang muda"* karena mudah *closing*, padahal Narasumber Iqbal telah menegaskan bahwa *"premi akan semakin meningkat ketika nasabah itu usianya juga semakin bertambah."* Narasumber Agus Heru juga menambahkan bahwa pengaturan ini tidak hanya dilakukan berdasarkan kalender, tetapi juga berdasarkan pembacaan data *average premi* harian: ketika *average premi* turun di bawah ambang tertentu, manajemen secara aktif menyesuaikan komposisi *database* yang didistribusikan untuk mendorong nilainya kembali naik.

Pengakuan operasional tersebut merupakan konfirmasi langsung atas kerangka teoritis pengukuran kinerja telemarketing. Kinerja departemen telemarketing tidak dinilai dari satu ukuran saja, melainkan sangat bergantung pada keseimbangan pencapaian Indikator Kinerja Utama (*KPI*) yang memuat *Sales Volume* (jumlah polis) dan *Average Case Size* (rata-rata nilai premi). Kegagalan

mencapai salah satu dari kedua ukuran ini akan dianggap sebagai ketidakefektifan unit. Dalam konteks ini, penelitian Hadi et al. (2024) menunjukkan bahwa transparansi dalam struktur premi berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap perusahaan asuransi. Hal ini menjelaskan mengapa nasabah senior, yang sudah terbiasa dengan kewajiban finansial dan memahami struktur premi dengan lebih baik, cenderung menghasilkan *Average Case Size* yang lebih tinggi dan lebih stabil. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Marpaung dan Syafina (2024) yang menemukan bahwa kejelasan manfaat produk menjadi faktor utama yang mendorong keputusan pembelian asuransi di Indonesia, sebuah karakteristik yang justru lebih dimiliki oleh nasabah kelompok usia senior dibandingkan nasabah muda yang keputusannya lebih bersifat impulsif.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajer telemarketing menggunakan pengelolaan distribusi *database* usia untuk menjaga keseimbangan kedua ukuran *KPI* tersebut secara bergantian dalam satu siklus bulanan. Target jumlah polis dijaga dengan memanfaatkan antusiasme nasabah muda di awal bulan untuk membangun semangat kerja *TSO*, sementara target nilai premi diupayakan dengan mendorong *TSO* menembus nasabah senior di pertengahan hingga akhir bulan menjelang masa gaji. Pola *trade-off* inilah yang memberikan penjelasan logis terhadap fluktuasi kinerja penjualan bulanan yang tergambar pada grafik Deskripsi Data pada Sub-bab 4.1.

Temuan ini membawa implikasi praktis yang penting bagi PT Asuransi BRI Life. Perusahaan disarankan untuk menetapkan kalender distribusi *database* bulanan yang terstandarisasi dan berlaku seragam di seluruh unit, bukan hanya

bergantung pada kebijaksanaan masing-masing manajer unit yang bisa berbeda-beda. Kalender ini sebaiknya menetapkan secara formal bahwa minggu pertama bulan dialokasikan untuk *database* X1 (21 – 30) guna mengejar target produktivitas polis, minggu kedua dan ketiga beralih ke X2 (31 – 40) dan X3 (41 – 50) untuk menaikkan *average premi*, dan minggu keempat difokuskan pada optimasi berdasarkan pembacaan data harian. Dengan standar ini, fluktuasi kinerja bulanan yang selama ini terlihat pada grafik dapat diarahkan menjadi fluktuasi yang terencana dan terkendali, bukan sekadar hasil dari keputusan yang diambil secara reaktif di lapangan.

4.3.5 Evolusi Adaptif: Urgensi Transisi Menuju Segmentasi Multivariabel

Di balik segala keberhasilan pengelolaan distribusi *database* yang telah diuraikan, operasional lapangan saat ini dihadapkan pada ancaman nyata yang berpotensi melemahkan efisiensi penjualan secara menyeluruh. Secara bersamaan, ketiga narasumber menempatkan menurunnya tingkat keberhasilan panggilan (*contact rate*) sebagai hambatan struktural terberat yang dihadapi departemen. Narasumber Iqbal mengakui bahwa "*untuk menghubungi nasabah di era sekarang agak sulit... karena aplikasi yang bisa meledakkan nomor-nomor ke spam.*" Hambatan ini diperparah oleh faktor internal yang diungkap Narasumber Agus Heru, yakni persoalan *recency database*: *database* yang terlalu sering dipakai ulang dalam jarak waktu yang terlalu singkat akan kehilangan efektivitasnya terlepas dari kelompok usia yang tercantum di dalamnya, "*mau usia muda, mau usia tua sama aja.*" Di sisi lain, operasional juga dihalangi oleh keterbatasan sistem *database* internal sebagaimana keluhan Narasumber Agus Heru terkait "*kesulitan*

memisahkan alamat karena masih satu kolom," yang mengakibatkan segmentasi berbasis wilayah geografis tidak dapat dilakukan secara otomatis. Beranjak dari kenyataan ini, Narasumber Gugun telah mengusulkan langkah pengembangan baru, yakni penambahan kriteria demografi wilayah, estimasi saldo tabungan, dan survei minat nasabah sebagai pelengkap dari segmentasi usia yang sudah berjalan.

Kondisi ini sangat relevan dengan peringatan teoritis dari Kotler dan Armstrong (2018) yang menegaskan bahwa segmentasi pasar yang tangguh tidak bisa lagi hanya bersandar pada satu dimensi tunggal. Menghadapi pasar yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk berinovasi dengan menggabungkan berbagai dasar pengelompokan sekaligus (*multiple segmentation bases*), yang melibatkan integrasi antara variabel Geografis, Demografis, Psikografis, dan Perilaku. Kerangka teori ini secara langsung menjustifikasi arah pengembangan yang diusulkan oleh para narasumber: perluasan dari segmentasi demografis usia tunggal menuju segmentasi yang mengintegrasikan wilayah geografis (Geografis), estimasi saldo (Perilaku), dan survei minat (Psikografis) secara bersamaan. Selain itu, penelitian Ankitha dan Basri (2019) juga mengingatkan bahwa personalisasi penawaran yang semakin dalam dan relevan terhadap kebutuhan spesifik nasabah akan semakin meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualan. Artinya, perluasan kriteria segmentasi bukan hanya soal mengatasi hambatan teknis *contact rate*, tetapi juga tentang membangun relevansi penawaran yang lebih tinggi di mata setiap nasabah yang berhasil dihubungi.

Berdasarkan keselarasan tersebut, rencana BRI Life untuk memperluas kriteria segmentasi dengan menyandingkan usia (Demografis) bersama zona waktu

kewilayahan (Geografis) serta estimasi keamanan saldo tabungan (Perilaku) merupakan langkah penyesuaian yang perlu dieksekusi secara terencana. Transisi dari segmentasi demografis tunggal menuju segmentasi multivariabel ini merupakan syarat penting bagi manajemen untuk menjaga daya saing operasional telemarketing di tengah tekanan teknologi pemblokiran panggilan digital yang terus berkembang.

Temuan ini membawa implikasi praktis yang paling strategis dalam keseluruhan penelitian ini. PT Asuransi BRI Life disarankan untuk menjalankan transisi menuju segmentasi multivariabel melalui tiga langkah bertahap yang terencana. Langkah pertama adalah memprioritaskan perbaikan struktur kolom alamat pada sistem *database* bersama pihak BRI induk, sehingga pemisahan data berdasarkan wilayah dan zona waktu dapat dilakukan secara otomatis tanpa proses manual yang memakan waktu. Langkah kedua adalah mengintegrasikan data estimasi saldo tabungan nasabah sebagai variabel tambahan dalam sistem *campaign*, agar TSO dapat menyesuaikan *plan* premi yang ditawarkan dengan kemampuan nyata nasabah sejak sebelum peneleponan dimulai, sehingga risiko penolakan karena ketidakcocokan harga dapat diminimalkan. Langkah ketiga adalah mengembangkan mekanisme survei minat digital pra-peneleponan, misalnya melalui notifikasi aplikasi BRI Mobile, yang memungkinkan departemen telemarketing mengetahui segmen produk mana yang paling diminati oleh nasabah sebelum TSO menghubungi mereka. Ketiga langkah ini, jika dijalankan secara bertahap dan terencana, akan menjadikan departemen telemarketing BRI Life

memiliki sistem segmentasi yang jauh lebih adaptif, presisi, dan siap menghadapi tantangan era digital yang terus berubah.

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran implementasi segmentasi usia dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi melalui kanal telemarketing di PT Asuransi BRI Life, sekaligus mendeskripsikan bagaimana implementasi praktisnya dilakukan dalam proses operasional penjualan. Berdasarkan hasil analisis data wawancara mendalam dengan ketiga narasumber serta pembahasan, penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan utama yang masing-masing menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Pertama, berkaitan dengan rumusan masalah tentang peran segmentasi usia terhadap kinerja penjualan, penelitian ini menemukan bahwa segmentasi usia memainkan peran yang jauh lebih strategis dibandingkan sekadar pengelompokan nasabah secara administratif. Segmentasi usia di Departemen Telemarketing BRI Life telah berkembang menjadi instrumen kendali aktif yang digunakan manajemen untuk menyeimbangkan dua metrik *KPI* yang saling bertolak, yakni jumlah polis (*Sales Volume*) dan rata-rata nilai premi (*Average Case Size*). Hal ini dilakukan melalui strategi penjadwalan distribusi database secara bertahap dalam satu siklus bulanan, di mana *database* nasabah muda didistribusikan di awal bulan untuk membangun produktivitas polis, kemudian digantikan oleh database nasabah senior di pertengahan bulan untuk mendorong nilai rata-rata premi mendekati target departemen. Pola *trade-off* ini terbukti memberikan penjelasan logis terhadap fluktuasi kinerja penjualan bulanan yang tercermin pada data *Daily Closing Floor*

Report selama periode Februari hingga Juli 2025. Dengan demikian, segmentasi usia tidak hanya berperan sebagai alat pemasaran yang menghadap ke luar kepada nasabah, melainkan juga sebagai mekanisme pengelolaan kinerja internal yang beroperasi secara aktif di sepanjang siklus kerja departemen.

Kedua, berkaitan dengan rumusan masalah tentang implementasi praktis segmentasi usia, penelitian ini menemukan tiga wujud implementasi yang saling berkesinambungan. Dari sisi pemilahan data, segmentasi dilakukan melalui sistem penamaan empat kelompok segmen berbasis rentang usia per sepuluh tahun (X1 hingga X4) yang diselaraskan langsung dengan struktur harga premi produk perusahaan, dan terbukti mengubah cara kerja departemen dari sistem database acak menjadi sistem terstruktur yang memungkinkan penetapan standar produktivitas per segmen secara terukur. Dari sisi penggunaan skrip, ditemukan bahwa skrip resmi yang disetujui OJK berlaku seragam untuk seluruh kelompok usia, namun *TSO* secara aktif melakukan improvisasi pada bagian pembukaan percakapan, pemilihan analogi, dan pengaturan intonasi suara sesuai karakteristik usia nasabah, termasuk melalui inisiatif *Golden Script* yang belum terformalisasi namun sudah dijalankan secara konsisten di lapangan. Dari sisi pendekatan komunikasi, perbedaan karakter lintas generasi, di mana nasabah muda (X1) lebih cepat menyetujui namun rentan gagal bayar akibat ketidakstabilan saldo, sementara nasabah senior (X3 dan X4) lebih kritis namun memiliki stabilitas pembayaran yang jauh lebih tinggi, menjadi dasar bagi manajemen dan *TSO* dalam menentukan gaya pendekatan, durasi peneleponan, dan pilihan narasi yang digunakan untuk setiap kelompok usia. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa

segmentasi usia tunggal mulai menunjukkan keterbatasannya, terutama akibat tekanan menurunnya *contact rate* yang dipicu oleh perkembangan aplikasi pemblokir panggilan dan persoalan *recency database*, sehingga mendorong urgensi perluasan menuju segmentasi multivariabel yang mengintegrasikan dimensi geografis, perilaku, dan psikografis secara bersamaan.

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang secara langsung dapat diterapkan oleh PT Asuransi BRI Life dalam waktu dekat.

Pertama, perusahaan disarankan untuk menetapkan sistem penamaan segmen X1 hingga X4 secara resmi ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) Departemen Telemarketing. Saat ini sistem penamaan ini berjalan sebagai kebiasaan tidak tertulis yang penerapannya bisa berbeda antar unit. Formalisasi melalui SOP akan memastikan keseragaman pemahaman dan penerapan di seluruh tim, sekaligus menjadi dasar yang kuat untuk evaluasi dan pengembangan sistem di masa mendatang.

Kedua, inisiatif Golden Script yang saat ini masih bersifat tidak resmi perlu dikembangkan menjadi panduan komunikasi resmi yang terstruktur, dengan pembedaan opening, probing, dan pilihan analogi yang disesuaikan per kelompok usia, namun tetap melewati proses persetujuan kepatuhan OJK sebelum digunakan

secara operasional. Panduan ini sebaiknya juga dijadikan materi wajib dalam program onboarding TSO baru, sehingga kemampuan improvisasi berbasis usia tidak lagi hanya diperoleh secara otodidak dari pengalaman lapangan.

Ketiga, perusahaan perlu menetapkan kalender distribusi database bulanan yang terstandarisasi dan berlaku seragam di seluruh unit. Berdasarkan temuan penelitian, pola yang paling optimal adalah mengalokasikan minggu pertama untuk database X1 guna mengejar produktivitas polis, minggu kedua dan ketiga untuk X2 dan X3 guna menaikkan average premi, dan minggu keempat untuk optimasi berbasis pembacaan data harian. Dengan standar ini, pencapaian kedua metrik KPI dapat direncanakan secara lebih konsisten, bukan sekadar bergantung pada keputusan reaktif di lapangan.

Keempat, perusahaan disarankan untuk mengembangkan indikator kualitas polis yang tidak hanya mengukur jumlah closing, tetapi juga mencakup tingkat keberhasilan pendebetan pertama (first debit success rate) per kelompok usia. Indikator ini penting mengingat temuan penelitian yang menunjukkan bahwa nasabah muda yang mudah di-closing memiliki risiko gagal bayar yang lebih tinggi, sehingga angka closing yang tinggi di awal bulan belum tentu mencerminkan kualitas polis yang sesungguhnya bertahan dalam jangka panjang.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini membawa sejumlah implikasi penting bagi pengambilan keputusan manajerial di Departemen Telemarketing PT Asuransi BRI Life.

Dari sisi pengelolaan SDM, temuan tentang adanya ketegangan antara preferensi TSO yang cenderung memilih nasabah muda dan tuntutan target nilai premi dari manajer mengindikasikan bahwa pengelolaan motivasi dan pengarahan kerja TSO tidak bisa hanya mengandalkan distribusi database semata. Manajemen perlu mengembangkan pendekatan coaching yang secara aktif membangun kepercayaan diri TSO dalam menangani nasabah senior dengan premi yang lebih besar, mengingat kemampuan ini merupakan faktor kunci dalam mencapai target omzet departemen secara berkelanjutan.

Dari sisi pengelolaan data, ketergantungan departemen telemarketing pada kualitas dan struktur database yang dikelola oleh BRI induk merupakan keterbatasan struktural yang memerlukan perhatian manajerial lintas divisi. Manajemen BRI Life perlu secara aktif mengadvokasi perbaikan struktur kolom alamat database kepada pihak BRI induk, serta membangun mekanisme validasi recency database yang lebih sistematis untuk memastikan bahwa database yang didistribusikan kepada TSO selalu berada dalam kondisi yang optimal dari sisi contactability.

Dari sisi pengukuran kinerja, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fluktuasi kinerja penjualan bulanan yang selama ini tampak tidak menentu sesungguhnya merupakan hasil dari keputusan manajerial yang terencana dalam mengelola komposisi distribusi database. Pemahaman ini seharusnya mendorong manajemen untuk mengembangkan sistem pelaporan kinerja yang lebih transparan, yang tidak hanya melaporkan hasil akhir polis dan premi, tetapi juga mencantumkan komposisi database per segmen usia yang digunakan pada setiap

periode, sehingga evaluasi kinerja menjadi lebih adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memaknai dan menggunakan hasil temuan yang telah dihasilkan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada satu perusahaan, yakni PT Asuransi BRI Life, dengan jumlah narasumber yang terbatas pada tiga orang dari level manajerial saja. Keterbatasan ini menyebabkan temuan penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara langsung kepada perusahaan asuransi lain atau industri telemarketing secara umum, dan perspektif TSO di garis terdepan tidak terwakili secara langsung dalam data penelitian.

Kedua, data kinerja penjualan yang digunakan hanya mencakup periode Februari hingga Juli 2025, yakni enam bulan observasi selama masa penelitian. Rentang waktu yang relatif singkat ini menyebabkan penelitian belum dapat menangkap dinamika jangka panjang dari penerapan segmentasi usia, termasuk tren presistensi pembayaran premi per segmen yang memerlukan data minimal satu hingga dua tahun untuk dapat dianalisis secara bermakna.

Ketiga, penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, tanpa akses langsung terhadap sistem database internal BRI Life yang sesungguhnya. Hal ini menyebabkan beberapa angka yang disebutkan narasumber, seperti komposisi persentase database per segmen dan

rentang nilai contact ratio, tidak dapat diverifikasi secara independen melalui data tertulis resmi.

5.2.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, terdapat beberapa arah pengembangan yang disarankan bagi penelitian selanjutnya di bidang ini. Pertama, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan narasumber dengan melibatkan *TSO* sebagai narasumber langsung, tidak hanya terbatas pada level manajerial. Perspektif *TSO* yang berhadapan langsung dengan nasabah setiap harinya akan menghasilkan gambaran yang jauh lebih kaya tentang dinamika komunikasi lintas segmen usia dan tantangan nyata yang dihadapi di lapangan yang mungkin tidak sepenuhnya tersampaikan melalui perspektif manajerial saja.

Kedua, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan studi komparatif dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan asuransi yang menjalankan kanal telemarketing, untuk mengetahui apakah pola segmentasi usia dan strategi distribusi database yang ditemukan dalam penelitian ini bersifat unik pada BRI Life atau merupakan praktik yang lebih umum dalam industri.

Ketiga, mengingat temuan penelitian ini menunjukkan urgensi perluasan segmentasi menuju multivariabel, penelitian selanjutnya dapat secara khusus mengkaji efektivitas penerapan segmentasi multivariabel dalam konteks telemarketing asuransi, misalnya dengan membandingkan kinerja penjualan sebelum dan sesudah penambahan variabel saldo tabungan atau demografi wilayah ke dalam sistem campaign.

Keempat, pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) sangat disarankan untuk penelitian berikutnya guna menguji secara statistik hubungan antara komposisi kelompok usia database yang didistribusikan dengan capaian Sales Volume dan Average Case Size yang dihasilkan. Pendekatan ini akan memberikan kekuatan bukti yang lebih kuat dibandingkan temuan kualitatif dari penelitian ini yang bersandar pada pengakuan narasumber.

REFERENSI

- Ankitha, S., & Basri, S. (2019). The effect of relational selling on life insurance decision making in India. *International Journal of Bank Marketing*, 37(7), 1505–1524.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2018-0236>
- Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia. (2024). *Industri Asuransi Jiwa 2024: Tumbuh Positif, Kian Kokoh Melindungi Masyarakat*. <https://aaji.or.id/NewsEvent/industri-asuransi-jiwa-2024--tumbuh-positif,-kian-kokoh-melindungi-masyarakat>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. <https://www.bps.go.id>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Rata-rata Upah/Gaji Bersih Sebulan Buruh/Karyawan/Pegawai Menurut Kelompok Umur dan Jenis Pekerjaan, 2024*.
Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/1/MjlzMiMx/rata-rata-upah-gaji-bersih-sebulan-buruh-karyawan-pegawai-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-pekerjaan--2024.html>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Fourth edition). SAGE Publications.
https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hadi, P. A., Said, M., & Ruslan, M. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Pengalaman Peserta Terhadap Loyalitas Perusahaan Platinum (perusahaan Besar) Melalui Kepuasan Peserta Pada Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Papua Mimika. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 172–178.
<https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5379>

- Haron, R., Abdul Subar, N., & Ibrahim, K. (2020). Service quality of Islamic banks: Satisfaction, loyalty and the mediating role of trust. *Islamic Economic Studies*, 28(1), 3–23. <https://doi.org/10.1108/ies-12-2019-0041>
- IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Millennial Report 2024*. IDN Media. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2024.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (with Opresnik, M. O.). (2018). *Principles of marketing* (Global, seventeen edition). Pearson. https://books.google.co.id/books/about/Principles_of_Marketing.html?hl=id&id=ghi5zwEACAAJ&redir_esc=y
- Limanauw, G. C. T., & Oetama, R. (2024). Analysis of the millennial view on insurance as a key financial priority using K-means and decision tree. *Jurnal JTik (Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi)*, 8(1), 202–209. <https://doi.org/10.35870/jtik.v8i1.1445>
- Marpaung, N. A. W., & Syafina, L. (2024). Analisis Keefektifan Influencer Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Asuransi Jiwa Syariah. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi Islam*, 9, 28–43. <https://doi.org/10.34202/imanensi.9.2.2024.28-43>.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Penjelasan Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 23/Pojk.05/2015 Tentang Produk Asuransi Dan Pemasaran Produk Asuransi*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/asuransi/peraturan-ojk/Documents/Pages/POJK-Nomor-23-Produk-Asuransi-Pemasaran-Produk-Asuransi/SALINAN-Penjelasan%20POJK%20Produk%20Asuransi.pdf>

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 69*

/Pojk.05/2016 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, Dan Perusahaan Reasuransi Syariah. Otoritas Jasa Keuangan.

<https://ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/POJK-tentang--Penyelenggaraan-Usha-Perusahaan-Asuransi,-Asuransi-Syariah,-Reasuransi,-dan-Reasuransi-Syariah/pojk%2069-2016.pdf>

Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Salinan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Republik*

Indonesia Nomor 19 /Seojk.05/2020 Tentang Saluran Pemasaran Produk Asuransi. Otoritas Jasa Keuangan.

<https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Saluran-Pemasaran-Produk-Asuransi/seojk%2019-2020.pdf>

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik*

Indonesia Nomor 22 Tahun 2023 Tentang Pelindungan Konsumen Dan Masyarakat Di Sektor Jasa Keuangan. Otoritas Jasa Keuangan.

<https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Pelindungan-Konsumen-dan-Masyarakat-di-Sektor-Jasa-Kuangan/POJK%2022%20Tahun%202023%20Pelindungan%20Konsumen%20dan%20Masyarakat%20di%20Sektor%20Jasa%20Kuangan.pdf>

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia*

Nomor 8 Tahun 2024 Tentang Produk Asuransi Dan Saluran Pemasaran Produk Asuransi. Otoritas Jasa Keuangan.

<https://ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/POJK-8-Tahun-2024-Produk-Asuransi-dan-Saluran-Pemasaran-Produk->

Asuransi/POJK%208%20Tahun%202024%20Produk%20Asuransi%20dan%20Saluran%20Pemasaran%20Produk%20Asuransi.pdf

- Rey-Ares, L., Fernández-López, S., & Castro-González, S. (2024). Life Insurance Consumption Across Generations: The Roles of Financial Knowledge, Planning Horizon, and Self-Control. *International Journal of Finance & Economics*, 29(4), 4742–4762. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2903>
- Rivai, H. A., Syafrizal, Adrianto, F., Putra, R. E., Serpina, N., & Luviyanto, A. N. (2025). *Economic Bulletin: Joint Research Program – Issue 60 Persepsi Terhadap Asuransi dari Lintas Generasi*. IFG Progress Financial Research. <https://ifgprogress.id/pos-jurnal/joint-research-persepsi-terhadap-asuransi-dari-lintas-generasi/>
- Santoso, R. K. (2023). Peran Telemarketing Dalam Kegiatan Promosi Pada Perusahaan Logistik. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 6(1). <https://doi.org/10.7454/jabt.v6i1.1087>
- Sugesko, S., Hidayat, R., Widjajanta, B., & Hurriyati, R. (2022). *Analysis of Online Insurance Purchase Decisions for Gen X and Millennial Consumers in Indonesia: 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.059>
- Taek Yi, H., Dubinsky, A. J., & Un Lim, C. (2012). Determinants of telemarketer misselling in life insurance services. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 403–418. <https://doi.org/10.1108/08876041211257891>
- Thapa, B. K. (2024). Impact of Corporate Perceived Value on Satisfaction and Loyalty among Life Insurance Policyholders in Nepal. *Journal of Emerging Management Studies*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.3126/jems.v2i2.74501>

Zheng, Z., B.A.M, H.-S., Omar Zaki, H., & Tan, Q. L. (2024). A Scoping Review of the Impact of Ageing on Individual Consumers' Insurance Purchase Intentions. *Heliyon*, 10(18), e37501. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37501>

DAFTAR LAMPIRAN

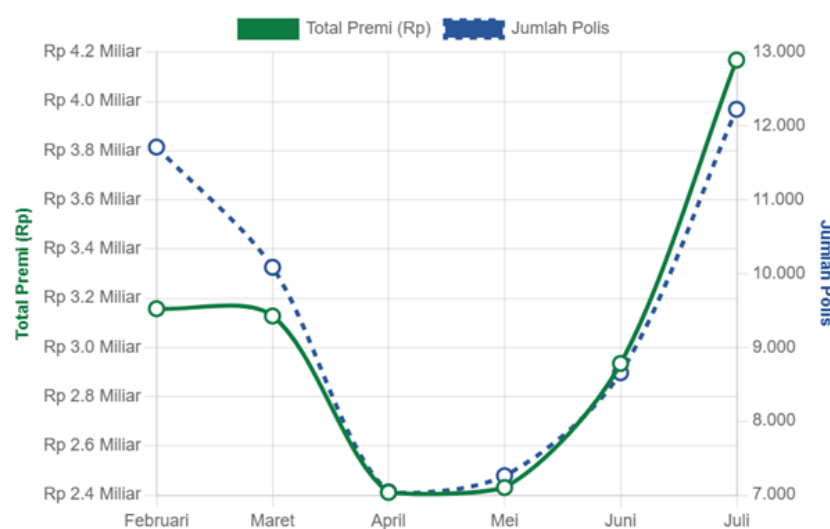
Lampiran 1 Data Total Closing Bulanan BRI Life Febuari – Juli 2025

TOTAL CLOSING BULANAN BRI LIFE FEBUARI - JULI 2025			
Bulan	Polis	Premi	Avarage Premi
Febuari	▲ 11.714	■ 3.157.143.900	▼ 269.519
Maret	■ 10.085	■ 3.127.630.594	■ 310.127
April	▼ 7.044	▼ 2.411.005.409	▲ 342.278
Mei	▼ 7.262	▼ 2.430.652.400	▲ 334.708
Juni	▼ 8.657	▼ 2.934.671.200	▲ 338.994
Juli	▲ 12.225	▲ 4.167.577.700	▲ 340.906

Sumber: Daily Report Closing Floor 2025

Lampiran 2 Grafik Trend Penjualan Asuransi Telemarketing Febuari – Juli 2025

Trend Penjualan Asuransi Telemarketing Febuari – Juli 2025



Lampiran 3 Transkrip Wawancara Team Leader Departement Iqbal

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN 1

Wawancara : 1 Kali melalui Zoom

Informan /Status : Iqbal (IQ) / Team Leader Departement Telemarketing (Sales Management)

Umur : 45

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Masa Kerja : 7 Tahun

Peneliti : Reno Ramadita Savero (RS)

Fakultas/Angkatan : FBE / 22

Perihal : *PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI TELEMARKETING PERIODE FEBUARI SAMPAI DENGAN JULI 2025: STUDI KASUS PADA PT ASURANSI BRI LIFE*

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Waktu Pelaksanaan : 13 Febuari 2025, Pukul 16:30

RR : Sebelumnya saya berterima kasih kepada Pak Iqbal yang sudah meluangkan waktu untuk menghadiri sesi wawancara ini. Wawancara ini saya gunakan sebagai sumber tugas akhir saya, Pak. Baik, Pak. Izinkan saya mulai terlebih dahulu. Sebelum mulai, bolehkah Bapak memperkenalkan diri Bapak terlebih dahulu?

IQ : Oke, Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Perkenalkan saya dengan Iqbal ya. Di telemarketing saya biasanya panggilannya Iqbal. Saya sebagai *sales management, team leader* dari tim kanal divisi *alternate*, yang kebetulan ada di Departemen Telemarketing. Nah, segala bentuk bisnis

ataupun apa namanya, dalam penjualan, itu dalam kontrol saya, dan kebetulan tim kita ada di telemarketing untuk *channel* bisnisnya. Itu aja mungkin ya.

RR : Oh, berarti untuk posisi Pak Iqbal sendiri adalah ini ya Pak, *team leader* dari departemen itu ya Pak. Untuk tanggung jawabnya tadi mencakup keseluruhan departemen telemarketing ya Pak?

IQ : Iya.

RR : Pak saya izin bertanya Pak, kira-kira bagaimana gambaran umum kinerja penjualan telemarketing selama periode Februari hingga Juli tahun 2025 tahun lalu Pak?

IQ : Oh gitu, oke. Gambaran umum saja? Gambaran umumnya dalam bentuk apa ini? Proses atau apa ya? Kalau telemarketing kan umumnya yaudah kita menelpon nasabah melalui telepon dari database yang tersedia kan, gitu kan umumnya. Nah yang dimaksud gambaran umum dari Reno ini kayak gimana?

RR : Terkait gambaran umum hasil kinerja penjualan telemarketing pak.

IQ : Hasil kinerja, oke. Jadi dari Februari 2025, secara umum kinerja telemarketing bisa dikatakan apa ya, mungkin sebenarnya secara pencapaian lebih baik dari tahun lalu. Cuman targetnya yang 2025 ini tinggi. Jadi secara target kita memang tidak tercapai karena memang targetnya *challenge*, tapi secara pencapaian dibandingkan dengan tahun sebelumnya, kita ada kenaikan gitu sampai dengan Desember 2025 hitungan dalam setahun ini, oke.

RR : Baik Pak, berarti adanya perbedaan ini berdasarkan dari preminya ya Pak?

IQ : Dari sisi pendapatan premi betul.

RR : Oke lalu saya ingin menanyakan pertanyaan berikutnya Pak terkait topik implementasi segmentasi usia dalam telemarketing Pak. Jadi pertanyaannya

bagaimana proses pengelompokan nasabah berdasarkan usia dalam kegiatan telemarketing Pak, kira-kira boleh dijelaskan Pak?

IQ : Oke. Pengelompokan usia dalam produk telemarketing kita yang pertama dari produknya dulu ya, karena di produk kita itu untuk contoh misalkan produk kesehatan Telepro Medicash Maxima, dengan jumlah premi itu bukan... bukan berdasarkan dari usia satuan, tapi dari kelompok usia. *Range* dari *range* usia 21 sampai 30 itu preminya sama, lalu dari 31-40 itu juga preminya sama, *range* usia dari 41-50 juga *range* usianya sama, dan di atas 50 sampai ke usia terakhir di 65 itu *range* preminya sama. Jadi makanya kita kelompokkan berdasarkan *range* usia dengan jarak 10 per 10 tahun ya usia-usia nasabah tersebut.

Memang ada beberapa produk di luar sana juga yang preminya masing-masing berbeda, misalkan usia 25 berapa, 26 berapa, 36 berapa. Tapi di BRI Life sendiri usia premi sama ini adalah berdasarkan dari *range* usia yang tadi saya sebutkan. Makanya kita mengelompokkan database-nya juga berdasarkan *range* usia dari sisi produk atau premi kita, sehingga memudahkan teman-teman di tenaga penjual kita itu untuk mensegmentasi data mana yang mereka akan mainkan, apakah dari nasabah yang usia tadi, *range* usia pertama atau *range* usia yang 31-40 dan seterusnya gitu sih.

RR : Baik Pak, berarti untuk informasi yang digunakan dalam fase implementasi usia itu berdasarkan ini apa, *range* umur tadi ya Pak?

IQ : Premi betul, dari premi.

RR : Lalu apakah perusahaan, maksudnya apakah BRI Life sendiri menjalankan suatu *campaign* khusus berdasarkan kelompok usia tertentu? Jika iya kalau boleh tahu bagaimana proses perencanaannya Pak?

IQ : Iya, yang seperti saya tadi sampaikan ya, jadi kita mensegmentasi *range* usianya itu karena memang ini bagian dari proses produk yang kita tawarkan, sehingga dalam pendistribusian database kita kelompokkanlah usia-usia nasabah tersebut ke dalam satu *campaign* gitu. Jadi misalkan kita

main *campaign* usia 21 sampai 30 sehingga teman-teman di tenaga pemasar menjual asuransinya dengan *plan* atau premi sama gitu kan, jadi mereka nggak perlu menyiapkan skrip tambahan lagi gitu, jadi sesuai dengan *range* yang dimainkan.

RR : Oh begitu ya Pak gitu. Baik Pak selanjutnya sebenarnya Pak, saya ingin bertanya bagaimana produktivitas *campaign* tersebut dibandingkan dengan *campaign* umum Pak? Mungkin ada *campaign-campaign* umum Pak di dalam...

IQ : Sebenarnya sama. Ya, sebenarnya sama aja sih. Memang kalau efektif di sini sih lebih memudahkan kita dalam menganalisa database-nya juga ya. Kalau *campaign* umum kan nyampur gitu. Kalau ini kan udah kita *campaign* ini udah kita segmentasi sehingga memudahkan dalam sisi analisa.

RR : Oh, baik Mas. Berarti lebih diperlukan tuh sisi analisa ini apa penjualannya?

IQ : Ya, lebih gitu. Lebih memudahkan kita sih gitu, kalau satu *campaign* umum nyampur, kita kan bisa misahin lagi tuh, kalau udah dibuat satu *campaign* dengan *range* usia tadi kan yaudah kita tinggal comot aja *campaign* mana yang mau kita analisis gitu.

RR : Oh, baik Pak. Apakah ini Pak terdapat penyesuaian *script* telemarketing berdasarkan kelompok usia nasabah Pak?

IQ : Sebenarnya secara umum skripnya sama, cuman ketika mendapatkan *range* usia tadi hanya membedakan... kalau sisi penjualan sama ya, hanya membedakan dari jumlah premi yang akan disebutkan sih, yang ditawarkan.

RR : Berarti untuk membedakan *script* telemarketingnya itu berdasarkan dari *range* premi itu ya Pak?

IQ : Iya, skrip nggak membeda... nggak berbeda gitu. Hanya pada saat penawaran kita menyesuaikan dari sisi nasabah di usia berapa sih preminya gitu. Skripnya semua sama, cara jualannya sama.

RR : Apakah ada improvisasi gitu Pak?

IQ : Iya, itu justru improvisasinya di situ. Jadi bagaimana kita cara menawarkan kepada nasabah-nasabah yang usia muda. Semua pasti teman-teman di tenaga pemasar mereka harus bisa menyesuaikan improvisasinya. Bagaimana menghadapi ibu-ibu, bagaimana menghadapi bapak-bapak yang tadi usia muda, yang sudah menikah, yang belum menikah. Cara pendekatannya kan pasti berbeda. Itu di luar skrip. Karena itu kan *skill* ya.

RR : Baik Pak, selanjutnya kira-kira ada perbedaan pendekatan komunikasi yang diterapkan kepada nasabah yang usia muda dan usia yang lebih senior Pak?

IQ : Seperti yang tadi saya katakan semua nggak ada beda, cara jualannya sama hanya cara pendekatan untuk bisa masuk ke segmentasi usia-usia tertentu lah kita butuh improvisasi tadi kan. Kalau skripnya cuma satu, cara jualannya ya kayak seperti itu, sama. Cuma mungkin pembedanya adalah ketika kita bagaimana pendekatan ke nasabah seperti ini, nasabah A, nasabah B.

Belum lagi segmentasi secara demografi bagaimana menghadapi nasabah-nasabah yang berkarakter orang-orang Sumatera, orang-orang Jawa, itu kan butuh *skill* TSO untuk menyesuaikan ya dan itu bukan skrip gitu loh. Itu hanya bagian dari apa ya, sisi interaksi yang kita harus bisa menyesuaikan agar masuk ke dalam presentasi pada saat berjualan. Kalau skripnya umum, semua hanya seperti itu, *greeting*, "Selamat pagi Pak", terus *probing*, "Apa kabarnya Pak" gini-gini, terus masuk lagi ke presentasi, "Oh ini Pak kita akan menawarkan...". Kalau kita ngikutin skrip secara itu kan baku ya dan nggak luwes sih.

Tapi skrip itu bagaimana caranya kita kembangkan yang tadi saya bilang ada sisi improvisasi. Misalkan menghadapi usia muda. Kita ada mungkin setelah *greeting* "Pagi", terus "Bagaimana kabarnya", baru kita masuk "Oh saat ini Bapak masih usia muda, sudah menikah atau belum" sebagai pendekatan. Nah itu kan nggak ada di skrip, yang ada itu harus dikembangkan justru gitu.

RR : Baik Pak, pertanyaan selanjutnya menurut Pak Iqbal bagaimana peran segmentasi usia ini dalam mendukung pencapaian target penjualan premi Pak?

IQ : Ya perannya adalah dalam kita mensegmentasi usia kita bisa mengukur premi berapa yang pantas kita tawarkan atau yang layak kita tawarkan terhadap nasabah. Jadi kan ada beberapa *plan* premi yang kiranya setelah kita gali kita ngobrol, kita tawarkan dan sebagainya, oh cocok *plan A*, *plan B*, *plan C*, dan sebagainya. Jadi kita bisa mendapatkan premi-premi tersebut pun dengan menyesuaikan dari sisi usia yang tadi yang sudah kita segmentasi berdasarkan *campaign*.

RR : Berarti untuk mendukung pencapaian target penjualan premi itu berdasarkan *campaign* penjualan yang dilakukan itu ya Pak?

IQ : Kalau misalkan contoh gini, kan premi, misalkan *plan A* nih, *plan A*-nya premi 100 ribu untuk usia 25 tahun. Tapi untuk usia 35 tahun kan preminya naik lagi tuh. Jadi berapa? Karena program kesehatan atau asuransi kesehatan itu biasanya preminya akan semakin meningkat ketika nasabah itu usianya juga semakin bertambah gitu. Karena risiko untuk kesehatannya kan juga cukup tinggi. Risiko klaimnya mungkin akan cukup tinggi. Sehingga premi-premi tersebut semakin usia nasabah itu semakin tua, biasanya premi-premi itu semakin tinggi. Makanya kita menyesuaikan untuk pencapaian itu dengan bermain di premi-premi *plan* berapa yang bisa kita sesuaikan dengan kebutuhan nasabah.

RR : Baik Pak. Terima kasih sebelumnya Pak. Saya menanyakan lanjut pertanyaan berikutnya Pak. Apakah dari segmentasi usia ini membantu meningkatkan efektivitas penawaran produk kepada nasabah, Pak?

IQ : Sudah pasti membantu. Yang tadi saya bilang. Supaya kita juga bisa menawarkan atau membuka premi-premi itu sesuai dengan kebutuhan nasabah. Ketika mungkin nasabah keberatan dengan premi tinggi, sudah kita turunkan.

RR : Oh, baik, Pak. Berarti untuk segi efektivitasnya itu dalam bentuk penawaran premi kepada nasabah ya Pak?

IQ : Iya, dan juga kita menyesuaikan cara pendekatan ke nasabahnya ya.

RR : Baik Pak, untuk pertanyaan selanjutnya. Jika dikaitkan dengan jumlah polis dan total premi pada periode Februari hingga Juli tahun 2025 tahun lalu, bagaimana kontribusi strategi berbasis usia tersebut terhadap kinerja penjualan Pak?

IQ : Kalau dari sisi pencapaian yang seperti tadi di awal saya bilang, kita bisa melampaui pencapaian tahun lalu tapi kita tidak bisa mencapai melampaui target yang tahun ini. Sehingga kalau secara *performance* sebenarnya ada progres dari teman-teman pemasarnya.

RR : Selanjutnya, apakah ada tantangan terbesar yang dihadapi sekiranya dalam menerapkan segmentasi usia dalam kegiatan telemarketing saat ini, Pak?

IQ : Tantangan terbesar telemarketing untuk kalangan semua usia, saya tidak di-segment lagi. Tantangan kita adalah *contact rate* yang semakin berat. Karena untuk menghubungi nasabah di era sekarang agak sulit untuk terhubungnya yang itu tadi, karena mungkin ada beberapa aplikasi yang bisa meledakkan nomor-nomor ke *spam* sehingga kita agak sulit menjelaskan ke nasabah pada saat kita menghubungi.

Ada juga beberapa misalkan nasabah yang fanatik, misalkan biasanya yang religius, dia nggak mau karena haram dan sebagainya, kita nggak bisa tawarin juga. Terus juga ada juga nasabah yang merasa nggak butuh asuransi, walaupun dia memang nggak punya asuransi tapi memang dia udah *strict* nggak mau asuransi, yaudah kita keluar. Mau coba *handling* dulu, tapi ketika kita sudah *handling* dan dia tetap ke *no* ya sudah kita lepas paling ya. *Challenge-challenge* nya lebih ke arah situ sih tantangannya. Tapi yang paling utama memang *contact rate* nya itu agak berat karena kita sih sudah mempersiapkan *skill* dan sebagainya, produk yang bagus, kalau *contact*-nya bagus juga kita berusaha untuk menawarkannya juga dengan cukup baik

gitu. Karena kalau telemarketing kontakannya sedikit ya agak susah bisa dapetin polis atau nasabah, gitu sih.

RR : Iya Pak. Baik Pak, menuju pertanyaan terakhir Pak, sekiranya apa Pak yang perlu ditingkatkan yang mungkin agar penerapan segmentasi usia ini dapat lebih efektif dalam mendukung kinerja penjualan ke depannya Pak?

IQ : Iya untuk yang lebih efektif sebenarnya gini, kita kan segmentasi dari sisi usia ya tadi ada *range-range* yang kita kelompokkan. Jadi *range* usia 21-30, 31-40, 41-50 dan 50 tahun ke atasnya ini udah kita kelompokkan dalam sisi usia. Mungkin yang lebih efektifnya lagi nanti kita di *campaign-campaign* kelompok usia itu kita segmentasi lagi berdasarkan gender, demografi seperti apakah ini nasabah dari Indonesia timur atau dari mana sehingga nantinya akan membuat formula skrip yang baik bisa menjangkau nasabah - nasabah dari wilayah tersebut.

RR : Baik, baik, baik. Terima kasih sudah menjawab seluruh pertanyaan dari wawancara ini. Saya sangat berterima kasih sama Pak Iqbal sudah meluangkan waktunya juga dan juga membantu saya dalam tugas akhir kampus saya, Pak.

IQ : Oh iya. Oke, terima kasih. Sukses selalu ya.

RR : Baik, Pak Izin saya tutup zoomnya. Terima kasih kembali.

Lampiran 4 Transkrip Wawancara Associate Telemarketing Manager Agus Heru

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN 2

Wawancara : 1 Kali melalui Zoom

Informan /Status : Agus Heru (AH) / *Associate Telemarketing Manager Unit BRI 2*

Umur : 44

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Masa Kerja : 3 Tahun

Peneliti : Reno Ramadita Savero (RS)

Fakultas/Angkatan : FBE / 22

Perihal : PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI TELEMARKETING PERIODE FEBUARI SAMPAI DENGAN JULI 2025: STUDI KASUS PADA PT ASURANSI BRI LIFE

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Waktu Pelaksanaan : 16 Febuari 2025, Pukul 11:00

RR : Jadi gini Pak, saya tuh lagi menyusun tugas akhir terkait kejadian di BRI Life. Saya tuh membahas terkait peran segmentasi usia dalam meningkatkan kinerja penjualan premi asuransi telemarketing periode Februari hingga Juli tahun 2025, Pak. Nah, saya tuh memerlukan Pak Ibeng sebagai narasumber saya gitu loh, Pak, untuk kelengkapan tugas akhir saya.

AH : Iya. Tapi datanya itu yang udah ada? Data kamu yang Februari itu udah diterima?

RR : Ya ada, Pak. Karena saya itu kan mulai magang itu dari Februari sampai Juli, makanya saya ngebahas terkait kejadian ini tuh dari Februari hingga Juli, Pak. Untuk datanya sih insya Allah lengkap sih, Pak. Kira-kira saya boleh mulai, Pak, terkait wawancaranya?

AH : Boleh, silakan. Waktu mulai.

RR : Oke, baik, Pak. Saya mulai ya, Pak. Jadi, bisakah Bapak mengenalkan diri dahulu, Pak?

AH : Oke, sebelumnya terima kasih Mas Reno. Perkenalkan saya dengan Agus Heru. Posisi saya di BRI Life sebagai *Associate Telemarketing Manager* yang tugasnya adalah memastikan bahwa operasional dari sisi telemarketing atau *telesales* di BRI Life bisa berjalan maksimal, dan pencapaian target bisa sampai, begitu.

RR : Oke, baik Pak. Berarti tanggung jawab Bapak itu termasuk dalam mengelola serta memonitor performa harian TSO bukan, Pak?

AH : Betul. Kalau *job desk* harian pastinya memonitoring performa tim *sales* ya, mulai dari TSO-nya, *telesales*-nya sendiri, sampai di *Team Leader*-nya. Kemudian memastikan bahwa penjualan mereka sampai nanti proses *billing* dan selanjutnya sampai akhirnya menjadi komisi.

RR : Oke baik, Pak. Selanjutnya saya ingin menanyakan sejauh mana keterlibatan Pak Ibeng dalam evaluasi pencapaian target selama periode Februari-Juli tahun 2025, Pak?

AH : Oke. Keterlibatannya sangat detail. Jadi mulai dari *setting* target dari tim *telesales*-nya di level TSO sampai *Team Leader*. Mulai dari *setting* target kemudian kita *review* harian. Ya, pencapaian hariannya kita *review*. Kemudian ada *review* lagi per *weekly*. *Weekly* pertama, kemudian lanjut lagi *weekly* kedua, *weekly* ketiga, dan *weekly* keempat. Tapi setiap hariannya kita pantau memastikan bahwa pencapaian atau *productivity* dari tim *sales* itu bisa

sampai. Kalau di datanya Reno kemarin, itu *productivity*-nya targetnya berapa di-*setting*-nya?

RR : Sebentar Pak, saya buka, itu tuh yang di laporan *monthly daily report* gitu ya Pak? Betul... sebentar ya Pak, saya coba buka datanya lagi.

AH : Karena takutnya beda-beda, saya makanya mau pastikan.

RR : Baik Pak sebentar ya Pak, saya buka-buka lagi file-nya. Target ini ya Pak? Sebentar, targetnya dimana ya Pak? Sebentar Pak, saya tunjukkan.

AH : Boleh, tampilan aja di-*share*.

RR : Oh iya di-*share* ya Pak. Pak Ibeng, apakah sudah terlihat, Pak?

AH : Oke, saya bisa terbuka. Nah, ini sebenarnya kan nggak ada target, ya? Jadi ini hanya pencapaian. Nah, ini sih sebenarnya pencapaian *daily* bukan target. Tapi kalau misalkan Reno mau *setting* target yang sesuai dengan TSO-nya, itu berarti kan kalau berdasarkan SK itu 80 juta. TSO ya. Jadi itu yang *gross* ya, berarti yang produksi di *floor*, di *sales*-nya. Nah ini tinggal dikalikan aja jumlahnya Reno, yang TSO *online* dikalikan 80 juta.

RR : Oh, yang seperti ini ya Pak? Target premi polis ini, Pak?

AH : Nah, *setting* balik KPI ya Ren, ini *setting* polis kalau gak salah. Jadi ini polisnya bukan berdasarkan KPI kontrak gitu ya. Jadi ini cuma target, memang bisa berubah-ubah gitu, jadi sesuai dengan kondisi di lapangan aja.

RR : Oke baik, tadi *setting*-nya kemana Pak untuk yang barusan terkait target?

AH : Kalau di sini udah ada datanya mendingan kamu pakai ini aja, nggak apa-apa. Jadi biar nggak perlu bingung lagi. Tapi kalau nanti ditanyakan, misalkan di hasil akhirnya nggak sampai gitu ya, tapi ada target KPI itu yang buat penilaian kinerja si TSO, itu ada berdasarkan targetnya. Dalam satu bulan itu 40 polis, ANP-nya itu 80 juta. Ini catatan aja buat Reno mungkin, kalau misalkan nanti dihitung-hitung ternyata gak masuk, atau dosen pengujinya ngitung-hitung gitu, "Ini gak pernah *achieve target* dong,"

misalkan takutnya begitu ya. Dikasih catatan aja, target untuk KPI penilaian *telesales* itu dalam satu bulan 40 polis, ANP-nya 80 juta satu orang. Tapi kalau udah ada data ini nggak apa-apa, pakai ini aja targetnya.

RR : Baik Pak, terima kasih Pak telah diberi arahan. Selanjutnya saya ingin menanyakan terkait implementasi segmentasi usia Pak pada aspek operasionalnya. Dalam praktik sehari-hari, kira-kira bagaimana sistem *campaign* yang sudah dipilah berdasarkan kelompok usia yang diterapkan kepada tim TSO, Pak?

AH : Oke. Jadi ada 4 segmen tadi ya. Ada X1, X2, X3, dan ada plus lagi X4 itu di atas 50 tahun. Nah ini tipikalnya beda-beda. Kalau dilihat dari komposisi *database* yang ada di BRI itu paling banyak itu di komposisi yang X1 di usia muda (20-29 tahun). Mungkin kalau kita bagi persentase kira-kira rata-rata itu sekitar 50% dari total *database* yang ada.

RR : Izin Pak, berarti 50% itu datanya terkait yang usia muda tadi Pak?

AH : Betul, yang X1. Jadi sebagai catatan, X1 adalah 20-29, X2 itu 30-39, X3-nya itu 40-49, X4-nya itu di atas 50. Nah, terus X2-nya tadi mungkin sekitar 25%, X3-nya juga 25%, tapi yang X4 itu relatif kecil, sedikit, nggak sampai 5%-an gitu ya. Jadi bisa dibilang sedikit lah itu karena usianya sudah tua.

RR : Kira-kira itu karena apa Pak, lebih dominan yang lebih muda daripada yang lebih tua?

AH : Oke, jadi memang dari nasabah-nasabah BRI... [suara terputus/kurang jelas]

RR : Barusan terputus Pak, maaf.

AH : Oke, saya jelasin lagi tadi kenapa usia muda lebih banyak, karena memang karakteristik usia muda di nasabah BRI cukup banyak. Jadi rentang usia 20-29 itu populasinya cukup besar. Mulai dari nasabah-nasabah yang anak kuliah, kemudian pekerja baru gitu ya. Biasanya kan dia pakai rekeningnya rekening BRI Britama. Jadi lebih banyaknya itu populasi di area X1 itu. Nah, kalau kita cerita tadi X1, X2, X3 bedanya apa gitu ya. Kalau X1

itu kan memang usia muda, karakteristik nasabahnya itu kebanyakan dia baru kerja, baru punya uang, kemudian untuk penawarannya pun dia simpel, cepat. Gak butuh waktu lama karena main cepat ya. Satu sisi ada juga yang mungkin belum paham asuransi. Biasanya tuh kalau anak-anak *sales* tuh lebih suka di usia muda karena jualannya cepat. Nah, usia yang X2 (30-39), biasanya usia-usia yang sudah mulai matang nih ya kan. Dia dari sisi pekerjaan sudah mulai naik levelnya. Kemudian dari sisi penawarannya pun memang agak sedikit sulit dibanding yang usia muda. Jadi agak susah nih, karena penolakannya lebih besar biasanya kalau yang di X2. Di X3 begitu juga sama. Kecenderungannya malah dia bisa sanggup bayar karena usianya sudah tua kan. Dia sudah punya penghasilan yang tetap, rata-rata sudah punya asuransi.

RR : Oh maksudnya kalau yang usia lebih tua itu, mereka sudah pakai asuransi dari kompetitornya BRI Life mungkin ya Pak?

AH : Betul, betul, betul. Jadi kalau misalkan dari komposisi X1, X2, X3 ini, kita untuk menerapkan dari strategi jualan ini kita juga lihat nih, kemana TSO yang memang sanggup usia muda, kemana TSO yang sanggup usia menengah atau yang tua. Jadi nggak semua bisa dapat semua usia. Karena memang karakteristiknya beda-beda, cara penyampaian manfaatnya pun beda-beda. Yang tadi ada kendala misalkan kalau usia tua sudah punya asuransi dari kompetitor, gimana caranya menanganinya kan beda lagi. Nah hal-hal yang kayak gitu yang kita bermain di strategi setiap individu per-TL-nya, seperti itu Reno.

RR : Baik Pak, menurut saya sudah menjawab dari pertanyaan yang barusan. Selanjutnya saya ingin menanyakan terkait apakah pengelompokan usia ini itu sangat membantu TSO dalam menentukan strategi menawarkan premi dan jika boleh bisa dijelaskan Pak terkait contohnya?

AH : Oke. Pemilahan usia ini memang sangat punya peranan penting. Karena pada saat *sales* itu mengetahui *range* usia yang dia tawarkan, dia bisa

mengilustrasikan di area itu. Contoh misalkan tadi yang usia muda. Kita bermain di usia muda biasanya pengeluarannya apa sih? Oh ada biaya kuliah, biaya apa gitu ya. Itu lebih cepat langsung ilustrasinya karena kita tahu karakteristik nasabahnya anak-anak muda. Kita juga nggak bisa lama-lama ngomongnya gitu karena dia mainnya cepat. Dan biasanya di usia tersebut itu malah usia-usia yang baru punya pertama asuransi, malah jadinya dia harus *clear* terus cepat. Nah kalau yang di menengah tadi, mungkin dia sudah punya uang, kemudian ada mungkin 1-2 asuransi, tapi nggak terlalu banyak. Memang banyak perhitungan biasanya kalau di menengah. Nah kalau di yang usia tua, bedanya, dia sudah ada asuransi, penghasilannya tetap, anaknya sudah besar-besar, tinggal diarahkan aja gampang. Jadi pemilahan usia ini sangat penting untuk kita tahu karakteristik nasabah yang pertama. Yang kedua, kita juga bisa memperhatikan *sales*, siapa yang tepat nih untuk melakukan ini. Udah beda cerita lagi untuk menangani, gitu.

RR : Baik Pak, sebelumnya, kalau dalam proses *monitoring*-nya sendiri, Pak, apakah *campaign* berbasis usia ini mempermudah analisis atau evaluasi kinerja, atau dibandingkan jika data itu tidak dipisahkan berdasarkan usia, Pak?

AH : Ya, pastinya sangat mempermudah *monitoring* ya. Karena kita tahu memang tim *sales* itu harusnya di *campaign* yang usia muda *productivity*-nya harusnya lebih besar. Ternyata misalkan ada tim *sales* kita nih yang performanya turun, berarti dia jauh harus memang kita *improve*. Karena dari sekian *average* orang-orang, dia bisa besar kok ini, tapi kenapa dia turun. Nah itu memang sangat membantu sekali. Jadi pada saat kita meng-*coaching* atau mengevaluasi tim *sales*, itu sangat berperan penting karena kita sudah ada dasarnya: usia muda, usia tua, usia menengah kita sudah ada standarnya. Kenapa dia masih di bawah standar? Nah berarti kan kita *review* itu, gitu Reno.

RR : Oke Pak. Untuk skrip sendiri kan itu kan bersifat umum ya Pak. Maksudnya bentuknya kan bersifat umum gitu Pak, ada panduan skripnya gitu ya Pak. Kira-

kira itu biasanya bagaimana TSO itu bisa menyesuaikan pendekatan komunikasi ketika menghadapi nasabah usia muda dan usia lebih senior, Pak?

AH : Iya. Jadi kalau memang Reno kan sudah melihat skripnya gitu ya, jadi memang kan umum ya, semua sama gitu, semua usia sama. Tapi terakhir ini kita bikin skrip namanya "Golden Script". Nah Golden Script ini memang itu cuma formalitas aja. Jadi memang dari sisi *opening* dan *greeting*-nya aja yang beda gitu. Di usia muda *opening*-nya seperti apa, di usia tua, menengah. Hanya beda di *opening*. Tapi secara keseluruhan jualanannya sama. Karakteristiknya kan cepat. Ya kan anak-anak muda, yang biasanya *relate*-nya juga dengan kafe, kopi, ngopi gitu ya. Jadi pada saat kita menawarkan premi atau menawarkan asuransi itu, "Biayanya nggak habis segelas kopi kok." Misalkan itu kalau ngomongin sama anak muda. Tapi kalau ngomongin sama orang tua, itu ceritanya ilustrasinya beda lagi. "Bapak ini kan kalau misalkan kita mempersiapkan tabungan hari tua, buat anak-anak itu bagaimana Bapak cukup menyisihkan sekian." Jadi ilustrasinya aja yang beda, tapi secara skrip secara keseluruhan tetap sama. Hanya contoh-contoh kasus aja kalau misalkan dia terjadi resiko, kita bedakan dengan contoh-contoh itu yang *relate* dengan usianya gitu sih Ren.

RR : Berarti ada penambahan improvisasi gitu ya Pak?

AH : Ya betul, improvisasi yang sesuai dengan *range* usianya aja.

RR : Oke, baik Pak. Apakah penyusunan pendekatan berdasarkan usia ini membantu mengurangi keberatan dari nasabah, Pak?

AH : Mungkin nggak terlalu signifikan dalam membantu ya, tapi kita bisa meminimalisir. Jadi kita menawarkannya tepat dan mengilustrasikannya tepat. Kalau penolakan tetap sama aja dapetnya sih. Cuman memang pada saat kita menembak senjatanya itu, targetnya pas. Oh kita mau nembak usia muda, kita kasih targetnya yang pas. Tapi kalau penolakan secara umum sama rata-rata. Penolakan "sudah punya asuransi", "belum butuh", mau di usia muda sampai usia tua pun sama karakteristiknya, sama.

RR : Oke baik Pak. Selanjutnya saya ingin menanyakan Pak, menurut pengamatan dari Pak Ibeng sendiri dalam *monitoring* harian, segmentasi usia ini apakah membantu meningkatkan efektivitas kerja TSO? Kira-kira dalam bentuk apa Pak peningkatan tersebut terlihat?

AH : Oke. Efektivitasnya dari sisi *productivity* misalkan. Kita sebelumnya dicampur usianya, kita gak pernah tau nih dia *closing*-nya itu di usia muda kah, usia tua kah, atau usia menengah. Tapi pada saat kita pisahkan usia muda, "Kamu mengerjakannya ini dengan target sekian," kita sudah punya ini. Oh ternyata dia bisa masuk. Oh usia tua yang agak susah ternyata kita punya target lagi nih, misalkan 2 polis per harinya. *Productivity*-nya ternyata dia masih bisa masuk 2, tapi usia menengah. Nah itu kita sudah punya, jadi lebih spesifik nggak secara umum dari sisi *monitoring* gitu mengevaluasinya.

RR : Kira-kira ini nggak Pak, ada kecenderungan kelompok usia tertentu yang lebih responsif atau lebih mendukung pencapaian premi Pak?

AH : Ya betul. Jadi dari tiga *range* usia tadi memang karakteristiknya berbeda-beda nih. Jadi kalau misalkan secara *productivity*, secara polis, itu memang anak-anak TSO itu kecenderungannya lebih milih usia yang muda, 20-29. Itu ibaratnya *closing*-nya gampang gitu. Bisa jadi misalkan per hari dia bisa dapat 8 polis, dengan usia muda saja. Tapi kalau ngomongin yang tadi pencapaian premi, kita strateginya tadi lari ke usia tua. Karena di usia tua nilai preminya lebih maksimal karena umurnya lebih tua. Jadi kita mengejar itu. Tapi dari sisi polisnya memang lebih kecil. *Closing*-nya agak susah tapi preminya lebih tinggi. Itu kalau kita main usia tua. Kalau yang menengah ya antara penggabungan saja. Antara usia muda dan usia tua, polisnya juga gak begitu besar, tapi preminya juga agak cukup nendang, beda dengan usia muda. Itu sih yang membedakan, Ren.

RR : Baik, Pak. Saya kan melihat terkait *daily report* itu ya, Pak. Eh maksudnya *daily report*, tapi saya melihat yang bulanan gitu, Pak. Nah, itu kan menunjukkan kinerja bulanan yang berubah-ubah Pak, fluktuasi gitu Pak.

AH : Betul.

RR : Oh jadi gini pak, pertanyaannya bagaimana kontribusi *campaign* berbasis usia terhadap capaian polis atau premi selama periode Februari hingga Juli itu Pak, tahun 2025 Pak?

AH : Oke, kalau ini berarti pencapaian itu terkait dengan jumlah *database* atau komposisi *database* yang di bulan itu didistribusikan. Jadi kalau misalkan kita tanya bulan Februari sampai Juli itu, itu kan fluktuasinya beda-beda nih situasinya. Ada yang kita dapat usia mudanya lebih banyak, ada yang dapat usia tuanya lebih banyak di bulan berikutnya misalkan. Berarti pada saat kita dapat datanya itu usia muda, semakin banyak usia mudanya, berarti *productivity* polisnya akan semakin tinggi, tapi *average* preminya jadi turun. Itu kalau kita dapat komposisinya usia muda lebih banyak. Karena kita pernah dapat usia mudanya bisa di angka 70%. Cukup besar itu berarti. Berarti itu akan menurunkan *average* premi. Tapi pada saat kita dapat usia tuanya lebih banyak, kayak tadi komposisinya itu mungkin bisa jadi 50 misalkan. Jadi *productivity* polis-nya jadi mengecil, tapi nilai preminya jadi lebih besar karena *average* preminya lebih tinggi usia tua. Jadi strateginya sih itu. Jadi kita lihat nih pencapaian dari bulan Februari kan bisa lihat nih, ada *average* preminya di *report* yang tadi ya. Di sebelah itu kan ada *average* preminya. Itu lihat, kalau *average* preminya memang di atas 400 atau 500, ya kemungkinan *database* yang jumlahnya banyak itu malah diperbanyak di usia tua. Tapi kalau turun di bawah 270 tadi, yang banyak jadi polisnya lebih banyak. Kiranya gitu Ren.

RR : Baik Pak, saya mulai ada gambaran baru Pak terkait dari usia muda sampai usia tua Pak. Selanjutnya Pak, apakah ada kondisi dimana segmentasi usia ini tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil penjualan Pak? Kira-kira ada gak ya Pak?

AH : Ada. Jadi sebenarnya gini. Kalau kita ngomongin satu sisi usia muda, usia tua, dan usia menengah itu, hanya satu faktor itu aja sih memang gak terlalu. Tapi pada saat kita dapat komposisi usia sama, cuman ternyata *contact*

management-nya... contact management ini usia rentan ditelepon lagi balik gitu. Misalkan *database* tersebut pernah ditelepon 6 bulan yang lalu, terus ditelepon lagi bulan ini, itu masih lumayan relatif *contact-nya*. Tapi pada saat dia semakin kecil *contact-nya*, misalkan 3 bulan yang lalu ini datanya sudah pernah kita pakai, hari ini kita pakai lagi, berarti rentannya baru 3 bulan nih. Nah itu gak ngaruh tuh, mau usia muda, mau usia tua sama aja.

RR : Oke, baik Pak. Sudah menjawab secara keseluruhan, Pak. Selanjutnya, menurut Pak Ibeng sendiri, ada nggak Pak, yang sekiranya perlu ditingkatkan agar segmentasi usia ini lebih optimal dalam mendukung kinerja penjualan ke depannya, Pak?

AH : Oke. Jadi bulan-bulan ini, Ren, kalau Ren sudah selesai, kan, bulan-bulan ini kita sedang memaksimalkan data yang usia... [suara terputus/kurang jelas]

RR : Mohon maaf Pak, agak terputus tadi.

AH : Oke saya ulangi lagi ya. Jadi kalau tadi ditanyakan ada nggak strategi lagi untuk bisa memaksimalkan yang sebelumnya gitu ya. Jadi kalau misalkan sebelumnya sudah ada pemisahan *by* usia, kita tambahkan lagi nih, jadi ada "Saldo *Balance*" namanya *range*. Jadi saldo *balance* ini memang cukup pengaruhnya penting gitu. Jadi agak banyak lagi usianya, apa *campaign-nya* jadi lebih banyak. Jadi dengan *budget* misalkan saldo *balance-nya* di atas 25 juta misalkan, kemudian antara 20-25 juta saldo *balance-nya*, atau 15-20, 10-15, atau di bawah 10 juta. Nah itu memang kita tambahkan. Tapi memang masih dalam proses, sih Ren. Ini belum bisa detail BRI memberikan datanya gitu.

RR : Oh, berarti masih tahap ini ya Pak, pengembangan gitu ya, Pak?

AH : Betul, masih tahap pengembangan. Karena kita ngerasa bahwa BRI masih belum bisa memberikan data itu yang lebih valid. Karena pada saat kita bulan ini pun ada data-data yang kayak gitu, cuman kayaknya masih belum valid. Jadi masih pengembangan lah. Tapi kalau ada data itu kan berarti kita

tahu oh ternyata usia muda dia saldo *balance*-nya cuma 5 juta ke bawah, kita ngapain nawarin yang lebih tinggi. Oh ternyata usia tua di atas 25 juta saldo *balance*-nya, berarti gak ada masalah nih kita tawarin premi yang besar pun. Kalau kayak gitu dapat informasinya kan lebih detail sebetulnya.

RR : Iya sih Pak jika menampilkan saldo gitu ya Pak. Kalau berdasarkan ini demografi gitu Pak?

AH : Ya berdasarkan demografi sebenarnya bisa ya. Itu justru permintaan kita dari awal sebelumnya. Karena kalau demografi itu kan memang terkait dengan alamat ya. Kolom alamat itu di BRI itu nyambung nggak terpisah. Di kotanya apa, nyambung di alamatnya. Jadi kesulitan itu adalah dia akan kedeteknya nama jalan yang di depannya. Jadi pada saat memfilter itu, karena nama alamatnya itu ada jalan-jalan macam-macam baru komanya itu, BRI masih agak kesulitan untuk memisahkan itu. Padahal kalau misalkan itu digunakan itu jauh lebih efektif lagi. Kita jadi tahu oh daerah Timur kita akan kerjakannya lebih awal. Oh daerah Barat kita akan kerjakan belakangan. Atau daerah perkotaan, atau daerah desa, misalkan. Itu juga bisa. Tapi kesulitannya BRI masih belum bisa memisahkan alamat itu, karena alamatnya masih satu kolom. Paham ya?

RR : Masih ada kendala gitu ya, Pak?

AH : Iya, masih ada kendala. Jadi alamatnya itu ditulisnya satu kolom, bukan per kolom-kolom. Misalkan gini; nama jalan apa, nama kelurahan apa, kecamatan apa. Nah ini belum terpisah di situ, masih satu kolom. Jadi pada saat *filter* atau sistem formula milah-milahnya itu, kebingungan masih sistemnya. Makanya dia harus dipisahkan ulang manual. Jadi kalau dipisahkan manual agak repot kayaknya BRI, jadi belum bisa dikerjakan itu. Jadi PR-nya di situ, demografi.

RR : Baik Pak. Untuk semua pertanyaan wawancara sudah semua Pak. Sebelumnya saya berterima kasih kepada Pak Ibeng yang telah meluangkan waktunya dan telah memberikan informasi-informasi untuk tugas akhir saya ini Pak.

AH : Oke ada lagi Ren yang mau ditanyakan? Atau mungkin kalau ada yang masih kebingungan boleh telepon aja atau apa gitu ya, nanti biar bisa saya jawab lagi.

RR : Saat ini belum ada sih Pak. Untuk ini nantinya bakal saya transkrip, maksudnya dari hasil wawancara ini saya transkripkan dulu, saya kelompokin dulu Pak, saya olah dulu Pak. Nanti sekiranya kekurangan informasi saya akan meminta bantuan ke Pak Ibeng untuk tanya-tanya lagi sih Pak.

AH : Oke. Skripnya sudah jadi, boleh kamu minta dicek sama saya juga gak apa-apa. Nanti tinggal saya bantu rapihkan.

RR : Oh iya Pak. Mungkin saya akan meminta *feedback* mungkin nantinya Pak. Terima kasih banyak Pak Ibeng atas waktunya Pak.

AH : Oke, sip cukup itu aja Ren?

RR : Cukup Pak. Oh iya Pak, sebelumnya Pak Ibeng sendiri masih menjabat di ATM di BRI Life Pak? Masih buat saya ini sih Pak, buat saya tulis nanti.

AH : Pasti. Sip, masih di tim *sales* lah pokoknya ya.

RR : Iya pak. Terima kasih banyak ya pak sudah membantu.

AH : Sama-sama. Lancar terus ya Ren, sukses skripsinya. Ya udah, assalamualaikum.

RR : Waalaikumsalam. Selamat pagi.

Lampiran 5 Transkrip Wawancara Associate Telemarketing Manager Iqbal

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN 3

Wawancara : 1 Kali melalui Zoom

Informan /Status : Gugun / Associate Telemarketing Manager BRI 1

Umur : 42

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Masa Kerja : 3 Tahun

Peneliti : Reno Ramadita Savero (RS)

Fakultas/Angkatan : FBE / 22

Perihal : *PERAN SEGMENTASI USIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN PREMI ASURANSI TELEMARKETING PERIODE FEBUARI SAMPAI DENGAN JULI 2025: STUDI KASUS PADA PT ASURANSI BRI LIFE*

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Waktu Pelaksanaan : 18 Febuari 2025, 11:00

RR : Baik Pak, sebelumnya selamat pagi ya Pak. Terima kasih sudah berkenan untuk saya wawancara. Sebelumnya saya ini sedang membuat terkait tugas akhir Pak, yang berjudul peran segmentasi usia dalam meningkatkan kinerja penjualan premium asuransi telemarketing periode Februari hingga Juli tahun 2025. Nah, di sini saya sendiri memperoleh kesempatan mewawancarai Pak Gugun untuk mendapatkan informasi mendalam terkait peran segmentasi usia tersebut sih, Pak. Apa bisa saya mulai Pak, terkait wawancaranya Pak?

GG : Iya. *(Jeda/Terdengar suara aktivitas lain sebentar)* Oke. Gimana Mas Reno, silakan lanjut ya.

RR : Baik Pak, izin ya... Pertama kali, dapatkah Pak Gugun menjelaskan peran dan tanggung jawab dalam mengelola serta memonitor performa harian dari TSO?

GG : Oke. Jadi kalau... buat kami kita kan sebagai manajemen atau Team Leader ya, memonitor *result* itu biasanya pakai *link*. Kita ada *link share* yang kita buat, di mana masing-masing *team leader* itu akan meng-*update closing*-nya di masing-masing *link* tersebut. Mereka dapat berapa nasabah, dan misalnya per tim itu ada 10 TSO nih, dari 10 itu masing-masing mereka dapat pendaftaran polis harian. Nah, itu akan kita punya *monitor report* sehari-hari, dan juga saya punya *report* mingguan hingga tahunan yang akan saya *compile* jadi satu. Saya akan bagikan *report* setiap minggu ke masing-masing *team member* supaya mereka mengetahui pencapaian mereka di minggu tersebut sudah berapa *short* dari targetnya, persentasenya, dan secara sukses *quality control* (QA) ter-lolos dari itu. Jadi mereka bisa melihat estimasi komisi mereka pencapaiannya tinggal berapa.

RR : Oke baik Pak, cukup menjelaskan sekali Pak terkait pertanyaannya. Selanjutnya Pak, kira-kira sejauh mana keterlibatan Pak Gugun sendiri dalam evaluasi pencapaian target selama periode Februari hingga Juli tahun 2025 Pak?

GG : Kalau saya itu memang... kalau di sini kan kita buat target perusahaan itu kita sesuaikan aja sih dengan target unit. Contoh misalnya BRI Life itu punya *business plan* selama 1 tahun. Nanti, saya contoh pakai yang Reno bilang tadi, Februari sampai Juli. Berarti kan 6 bulan tuh. Nanti target unit itu kita akan bagi per bulan. Kadang-kadang Februari targetnya dengan Juli kan hari kerjanya lebih sedikit, ini berbeda. Nanti tinggal kita bagi nih proporsional. Untuk penilaian target mereka, selama 6 bulan kita akan evaluasi biasanya per 3 bulan. Jika tidak mencapai target sesuai yang diminta perusahaan, di 3 bulan berikutnya dia akan diberikan SP (Surat Peringatan) 1, SP 2, SP 3... kalau memang tidak bisa ya kontraknya tidak diperpanjang lah. Nanti saya koordinasi nih sama PIC dari masing-masing vendor (PKSS, TKS, dan KPSG), saya menyerahkan laporan bahwa karyawan ini sudah

mencapai atau belum mencapai target. Kalau masih bisa ditoleransi ya kita perpanjang, kalau tidak, ya kita akan kembalikan ke pihak vendor.

RR : Oh baiklah, terkait yang 3 bulan itu dihitung performa itu dari TSO itu *join*, misal dari bulan Februari sampai bulan Mei, atau mulai dari bulan Januari sampai bulan Maret gitu Pak terkait yang 3 bulan tadi Pak?

GG : Biasanya kita melihat dari masa kerjanya juga ya. Contoh kalau misalnya anak ini baru masuk di bulan Februari, baru *join* nih, itu kita kasih kesempatan biasanya 3 bulan tidak ada penilaian. Jadi misalnya Februari, Maret, April dia baru masuk, itu kita kasih dia untuk ibaratnya *probation* dulu lah, pembelajaran dulu. Nanti setelah 3 bulan itu lewat, itu baru mulai kita hitung resmi.

RR : Oh ya, baik Pak. Paham, Pak. Selanjutnya, Pak, sekiranya dalam praktik sehari-hari sendiri, kira-kira bagaimana sistem *campaign* yang sudah dipilah berdasarkan kelompok usia diterapkan kepada tim TSO Pak?

GG : Kalau itu biasanya kita sebut dengan strategi *mapping database* ya. Jadi kita itu memang membagi ke 3 kelompok. X1 itu kategorinya 21 sampai 30 tahun. X2 itu 31 sampai 40. X3 itu 41 sampai 55. Awalnya *database* itu satu gelondongan, nggak dipisah-pisah. Setelah kita coba pelajari, kita analisa, ternyata data anak-anak di bawah 30 tahun itu (X1) *contact ratio*-nya lebih baik, bisa 7-8%. Ini membuat *telemarketing* bisa lebih banyak ketemu nasabah buat jualan. Nah, kemudian di usia 31-40 (X2) *contact ratio*-nya agak beda, turun jadi 4-6%. Nanti yang X3 menurun lagi. Kita juga selalu metakan data-data yang bagus (misal 25 tahun ke bawah) kita kasih (*dedicate*) ke TSO yang memang orangnya bagus juga berdasarkan *history* performanya. Karena kalau data bagus dikerjakan oleh orang yang kurang bagus, yang harusnya bisa *closing* 50%, mungkin cuma dapat 20%. Gitu sih biasanya.

RR : Baik, Pak. Berarti dari pengelolaan usia tersebut sangat membantu TSO dalam menentukan strategi penawaran premi, ya, Pak?

GG : Iya, betul. Bisa membantu dari sisi produktivitas ataupun premi. Biasanya di awal bulan, minggu pertama, kita suruh mereka ngejar produktivitas dulu lah, banyakin jumlah polis. Walaupun usia muda (X1) preminya lebih murah, di Rp300.000-an, tapi satu TSO bisa *closing* 5 sampai 8 polis per hari. Nanti di minggu kedua, minggu ketiga, baru kita mulai mainkan *database* usia tua (X2 dan X3) untuk menaikkan rata-rata premi. Kalau di 30-40 itu preminya di Rp450.000-an, kalau 50 tahun ke atas itu udah main di Rp600.000-an per bulan. Jadi di minggu kedua itu mungkin jumlah polisnya menurun jadi 5-6 polis, tapi dari nilai preminya naik. Itu biasanya kita kejar pas *golden period* (masa gaji tanggal 25) karena saldo mereka mencukupi.

RR : Jadi untuk premi yang tinggi-tinggi itu lebih difokuskan pada kelompok usia yang lebih tua, iya nggak sih Pak? 50 tahun ke atas ya Pak?

GG : Iya, 50 tahun ke atas biasanya.

RR : Oke, baik Pak. Kira-kira dalam proses *monitoring* atau evaluasi sendiri Pak, apakah *campaign* yang berbasis usia ini itu mempermudah analisis dan evaluasi kinerja dibandingkan jika data tidak dipisahkan berdasarkan usia gitu, Pak?

GG : Sebenarnya pemetaan *mapping* usia ini sangat membantu dari sisi manajemen ya. Kita bisa memetakan kekuatan *skill* anak-anak (TSO) lebih detail lagi. Kita jadi tahu nih, mana sih TSO yang memang jago ngerjain usia muda, mana yang jago usia tua, mana yang jago premi besar. Jadi kita punya banyak cara ketika nanti... oh anak ini nggak bagus di *campaign* ini, kita bisa alihkan. Di manajemen pun *review*-nya lebih mudah, "oh berarti di *campaign* ini *closing ratio*-nya tinggi nih", nah coba nanti kita *request* nih ke BRI untuk minta *campaign* seperti ini diperbanyak lagi untuk *action plan* kita ke depannya.

RR : Oke baik Pak. Selanjutnya Pak, terkait skrip penawaran sendiri Pak. Skrip itu kan bersifat umum dan telah disetujui perusahaan dan pastinya sesuai dengan aturan OJK ya Pak. Kira-kira dari skrip umum itu, bagaimana TSO menyesuaikan

pendekatan komunikasi ketika menghadapi nasabah yang usia muda dan usia yang lebih senior Pak?

GG : Kalau untuk skrip yang dari perusahaan yang disahkan OJK itu ya memang satu, nggak ada skrip khusus untuk usia muda atau tua. Cuma memang ada improvisasi di lapangan. Yang membedakan itu dari *opening*, *probing* (penggalan kebutuhan), *greeting*, sama nada bicaranya. Kalau sama orang usia lebih muda kita harus lebih terdengar *wise* dan *smiling voice*-nya dimainkan. Tapi kalau bagian penyampaian *benefit* dan *legal statement* (pemberitahuan mandatori) itu tidak boleh dirubah sama sekali ya. Jadi yang membedakan ya dari intonasi kita, pilihan kata-katanya, sama *style voice* aja sih yang disesuaikan sama karakternya.

RR : Berarti adanya suatu improvisasi ya Pak. Kalau menurut pengamatan dari Pak Gugun sendiri, biasanya ada nggak sih Pak perbedaan karakter respon antara nasabah usia 21-30, 31-40, dan di atas 40 tahun gitu Pak? Bisa diberikan contoh Pak?

GG : Karakternya kan sudah berbeda. Nasabah di bawah 30 tahun (X1) itu kebanyakan lebih gampang di-*closing*, karena mereka denger telepon dari BRI itu lebih antusias. Tapi ada minusnya, *available limit* (saldo) mereka tidak stabil, jadi potensi pembayarannya kurang maksimal. Kalau usia 31-40 (X2) itu karakternya lebih susah dihubungi karena sibuk pekerjaannya, susah luangin waktu. Tapi kalau saldo (*balance*) mereka itu lumayan stabil dan oke. Nah, kalau usia 41 ke atas (X3) itu lebih mudah ketemu nasabahnya (dihubungi), tapi sangat kritis, harus bener-bener pelan-pelan jelasinnya, *speed* bicaranya nggak bisa terlalu cepat, bahkan kita ulang-ulang. Tapi dari segi pendebetan saldo, usia 41 ke atas itu sangat stabil, karena mereka ngerti banget ada kewajiban asuransi untuk dibayar.

RR : Baik Pak, berarti penyesuaian yang berdasarkan usia ini sangat membantu mengurangi keberatan (*objection*) dari nasabah ya Pak?

GG : Enggak juga, lebih spesifiknya kita lebih bisa perbaiki kesalahan kita untuk kedepannya, kita perbaiki kedepannya dengan metode-metode menangani keberatan nasabah.

RR : Oke Pak. TSO dalam bentuk apa, jika boleh tahu, peningkatan tersebut terlihat Pak?

GG : Peningkatan ini sangat membantu. Secara tidak langsung, TSO tahu kalau *campaign* usia di bawah 32 tahun (X1) itu *campaign* yang potensial untuk kita menaikkan produktivitas. Penilaian KPI mereka kan produktivitas minimal harus dapat 2 polis per hari, atau 40 polis per bulan. Nah, dengan ngerjain *campaign* usia muda ini, mereka bisa dapet 4 bahkan sampai 9 polis per hari. Mereka jadi lebih ngehargain data lah. Tapi ada tantangannya juga, *mindset* anak-anak kadang-kadang kalau habis ngerjain data yang gampang, terus dapet data yang agak susah dikit, mentalnya *down*. Disitulah peran seorang *leader* untuk memotivasi dan *coaching* mereka.

RR : Baik Pak. Sekiranya dari kelompok usia yang tadi Pak, ada nggak Pak kelompok usia tertentu yang lebih responsif atau lebih mendukung pencapaian total premi Pak?

GG : Kalau untuk pencapaian premi sih ya di usia 50 tahun ke atas lah, karena di usia tersebut preminya udah bernilai Rp600.000 sampai Rp800.000-an. Tapi tidak menutup kemungkinan juga karena di lapangan itu dinamis. Kadang-kadang ada TSO yang dikasih target usia tua dia nggak pede nih nawarin premi gede, dia lebih milih usia 40 tahun ke bawah tapi dengan kuantitas polis yang dia banyakin. Jadi tergantung karakternya TSO-nya juga sih. Tergantung situasi dan kondisi di *floor* (lapangan) bagaimana kita merubah strateginya.

RR : Baik, Pak. Jadi saya melihat *daily report* yang di *link spreadsheet* itu Pak. Dari bulan Februari sampai bulan Juli... itu kan menunjukkan kinerja penjualan bulanan (total polis dan premi) yang berbeda-beda gitu loh Pak setiap bulannya. Kira-kira bagaimana kontribusi *campaign* berbasis usia ini menyikapi hal tersebut, Pak?

GG : Sebenarnya gini Mas. Setiap bulan itu kita terima 450 ribu *database* untuk di-*mapping* berdasarkan usia. Tapi di *telemarketing* itu kan ada pilar yang kita pentingkan: Data, *People* (Orang), dan Sistem. Walaupun jumlah TSO-nya sama, hari kerjanya sama, dan datanya udah di-*mapping* usianya, kalau ternyata *contact ratio* datanya lagi turun (misal dari 8% jadi 5%), ya hasilnya pasti turun tiap bulan. Tapi kemampuan anak-anak (*People*) kita anggap stabil kalau *closing ratio*-nya tetap (misalnya tetap 35%). Jadi fluktuasi perbedaan hasil tiap bulan itu kelihatan dari faktor kualitas *contactability* datanya.

RR : Oke Baik Pak, terkait tantangannya nih Pak, ada nggak Pak kondisi di mana segmentasi usia ini tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil penjualan Pak?

GG : Sudah pasti ada tantangannya. Salah satunya ya ketika realitas *contact ratio* dan kualitas datanya tidak sesuai harapan. Tantangan lainnya adalah ngerubah *mindset* anak-anak *marketing* (TSO). Begitu nasabah susah di-*closing* dibanding bulan lalu, biasanya *mindset* anak-anak tuh menurun, *demotivate*, ngeluh susah *closing* segala macem. Nah itulah gimana peran seorang *leader* memberikan motivasi, *coaching*, dan *mentoring* anak-anak, kita ajarin cara *handling* nasabah yang keberatan.

RR : Terkait evaluasi sendiri, Pak, apa Pak sekiranya yang perlu ditingkatkan agar segmentasi usia ini dapat lebih optimal dalam mendukung kinerja penjualan ke depannya, Pak?

GG : Sebenarnya segmentasi berdasarkan usia itu hanya salah satu parameter ya. Saya sih sudah usulkan ke manajemen untuk ditambahkan lagi selain usia, yaitu demografi (wilayah). Biar kita bisa lihat zona waktu nasabah (misal nasabah wilayah Timur bisa kita telepon jam 8 pagi). Kemudian, dimunculkan juga estimasi jumlah saldonya (*balance*), supaya kita bisa menawarkan premi yang tepat dengan kemampuannya, agar *persistensi* (keberlanjutan pembayaran) terjaga 3 tahun. Dan terakhir, survei minat, biar ketahuan

nasabah tertarik program manfaat yang mana. Kalau ditambah itu, akan lebih oke sih.

RR : Baik Pak, terkait pertanyaan sudah semua terjawab. Saya sangat berterima kasih kepada Pak Gugun telah meluangkan waktunya untuk saya wawancarai untuk kebutuhan tugas saya. Ini sangat membantu sekali. Kira-kira ada tambahan dari Pak Gugun sendiri?

GG : Cukup sih Mas Reno.

RR : Oke baik Pak. Jika sudah cukup saya izin tutup terkait wawancara ini Pak. Mohon maaf juga saya mengganggu waktu kerjanya Pak Gugun ya. Mungkin nanti jika saya ada sedikit kendala atau mau diskusi lagi boleh via WA aja ya Pak?

GG : Boleh, boleh Mas Reno. Semoga apa yang saya berikan informasi hari ini bisa membantu dan lancar tugas akhirnya ya.

RR : Siap, sangat membantu sekali Pak informasinya. Terima kasih Pak.

GG : Oke. Oke...

Lampiran 6 Tabel Matriks Temuan Utama Wawancara Berdasarkan Tema

No	Tema Utama (Hasil Analisis Koding)	Rujukan Indikator Pertanyaan	Intisari Informan 1 (Team Leader)	Intisari Informan 2 (ATM Unit 2)	Intisari Informan 3 (ATM Unit 1)
1	Penerapan Segmentasi Usia sebagai Dasar Pembagian Database	Pertanyaan Set A: No. 3, 4, 5	Pengelompokan usia dilakukan agar sejalan dengan struktur harga premi produk yang sudah diatur berdasarkan usia.	Data nasabah dibagi menggunakan kode operasional khusus (X1 hingga X4) agar pembagian kerja lebih teratur. Kode tersebut diartikan sebagai berikut: X1 Data Nasabah dari rentang umur (21 – 30), X2 (31 – 40), X3 (41 – 50), dan yang terakhir X4 (51 Tahun keatas).	Pembagian usia mengubah pola kerja harian dari data yang acak ("gelondongan") menjadi jauh lebih terarah.
		Pertanyaan Set B: No. 3, 5			
2	Perbedaan Karakteristik Nasabah: Kecepatan vs Kemampuan Finansial	Pertanyaan Set A: No. 6, 11	Manajemen menyadari perlunya perbedaan cara penawaran antara nasabah usia muda dan usia tua.	Nasabah muda, yaitu X1 (21 - 30) memiliki perilaku yang simpel, cepat, dan tidak butuh waktu lama untuk setuju ketika ditawarkan produk asuransi.	Nasabah muda cepat setuju tapi rawan gagal debet (saldo kurang), sedangkan nasabah tua banyak menolak di awal namun pembayarannya lancar.
		Pertanyaan Set B: No. 7, 10			
3	Penyesuaian Komunikasi dalam Batasan Aturan Regulasi	Pertanyaan Set A: No. 7, 8	Skrup asuransi wajib diseragamkan sesuai aturan hukum, namun tenaga penjual bebas melakukan improvisasi cara bicara.	TSO menggunakan perumpamaan gaya hidup (seperti "biaya segelas kopi") agar premi terasa murah bagi anak muda.	TSO menyesuaikan aspek psikologis melalui nada suara (<i>smiling voice</i> atau nada bijaksana) saat menyapa nasabah.
		Pertanyaan Set B: No. 4, 6, 8			
4	Pengaturan Target Penjualan: Jumlah Polis vs Nilai Premi	Pertanyaan Set A: No. 9, 10	Menargetkan nasabah usia tua untuk mengejar total nilai premi yang maksimal guna mencapai target omzet departemen.	TSO lebih suka menelepon usia muda demi jumlah polis, namun manajer mengarahkan ke usia tua demi target uang premi.	Manajer mengatur jadwal pembagian: data anak muda di awal bulan, dan data orang tua di akhir bulan saat gaji.
		Pertanyaan Set B: No. 9, 11, 12			
5	Tantangan Eksternal dan Rencana Perluasan Kriteria Segmentasi	Pertanyaan Set A: No. 12, 13	Menurunnya tingkat telepon diangkat akibat aplikasi pemblokir panggilan menjadi ancaman terbesar telemarketing.	Ada kendala dari sistem internal perusahaan dalam memisahkan data alamat wilayah nasabah secara rapi.	Ada kebutuhan mendesak untuk menambah kriteria segmentasi (menggabungkan usia, zona waktu wilayah, estimasi saldo, dan survei minat).
		Pertanyaan Set B: No. 13			