

PENGEMBANGAN PENILAIAN KSAO UNTUK PERUSAHAAN PIALANG ASURANSI DI INDONESIA: STUDI KASUS DI PT.A

Giselle Abrian Pakpahan

Magister Administrasi Bisnis / Universitas Parahyangan, Bandung
g.abrian95@gmail.com

ABSTRAK

Setelah diberlakukannya POJK No. 68 Tahun 2016 yang mengatur regulasi kompetensi minimal pialang asuransi, kebutuhan akan sistem penilaian seleksi harus diperbaharui sesuai dengan aturan yang berlaku. Tujuan dari penelitian ini adalah membuat *position profile* dan penilaian KSAO untuk membantu membuat standar ketika melakukan rekrutmen dan seleksi pialang asuransi. Dalam membentuk *position profile* menggunakan Teori perekrutan dan seleksi tenaga kerja berdasarkan Kompetensi dapat didukung oleh model KSAO. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, mengumpulkan data-data sekunder baik yang disediakan oleh perusahaan dan dokumen diluar data internal perusahaan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan *position profile* dan penilaian dari jabatan Pialang Asuransi yang dapat dipakai sebagai dasar rekrutmen dan seleksi, Rekomendasi yang diberikan adalah untuk mengimplementasikan *position profile* dan penilaian KSAO yang sudah dibuat sebagai standar dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi Pialang Asuransi.

Kata Kunci: Rekrutmen, Seleksi, *Position Profile*, KSAO

ABSTRACT

After the introducing of government regulation number 68 year 2016 that governing the minimum competency standard, the need to adapting selection assessment system are more visible to facilitate the changes that comes with the new regulation. The purpose of this research is to create a position profile and assessment of KSAO to help set standards when recruiting and selecting insurance brokers. In forming a position profile using the theory of recruitment and selection based on competence according to Dubois et al (2004) that supported by KSAO model according to Krumm, et al (2016). This research is qualitative research using case study method. The data collection technique used is interviews supported with secondary data both provided by the company and documents outside the relevant company internal data. The results of the research are to form a position profile and assessment of the Insurance Broker position which is used as the basis for recruitment and selection.

Keywords: Recruitment, Selection, *Position Profile*, KSAO

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen terpenting yang harus dimiliki oleh satu perusahaan, dimana memperoleh tenaga kerja berkualitas merupakan proses yang menjadi prioritas (Samanto, 2015). Karena tanpa adanya sumber daya manusia hampir mustahil untuk melaksanakan proses bisnis perusahaan. perusahaan-perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang dapat memenuhi target yang sudah ditentukan dan bahkan diharapkan untuk dapat berkontribusi untuk mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan yang terunggul di industrinya. Maka untuk mendapatkan dan membangun sumber daya manusia yang sesuai dengan keinginan maka diperlukan juga manajemen sumber daya manusia yang baik. Salah satu fungsi yang dapat menjamin perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang mereka

inginkan adalah *staffing* yang merupakan proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan kemampuan sesuai dengan jabatan yang ada, *staffing* sendiri melibatkan kegiatan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi. Penelitian-penelitian terdahulu juga mencoba memahami fungsi *staffing* terutama dalam kegiatan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi. Perancangan sumber daya manusia terbukti berpengaruh langsung kepada kinerja dan performa dari perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan (Azmy, 2018). Perancangan sumber daya manusia juga dapat memberikan pengaruh terhadap pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, bagaimana perencanaan sumber daya manusia tersebut dapat membentuk citra dari perusahaan (Nasution, 2019; Padmayoni & Rahmawati, 2018; Esch & Mente, 2018) dari bidang pemasaran ini juga akan sangat membantu meningkatkan kandidat-kandidat yang berminat

untuk melamar kepada perusahaan, dikarenakan salah satu masalah yang sering kali dihadapi dalam kegiatan perekrutan adalah bagaimana perusahaan dapat menarik tenaga yang memiliki kemampuan yang diinginkan untuk melamar di perusahaan mereka (Shenoy & Aithal, 2018).

Merancang sistem perekrutan yang baik merupakan satu hal yang sudah menjadi faktor penting di dunia bisnis masa kini, akan tetapi merancang sistem rekrutmen yang tepat sasaran adalah satu hal yang berbeda. Untuk dapat mengekstrak kinerja yang maksimal dari seorang tenaga kerja diperlukannya kandidat yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dari posisi atau jabatan yang dibutuhkan (Sengul, 2017), karena terbukti dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa perusahaan tidak mendapatkan kinerja yang maksimal dari karyawannya dikarenakan tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang ia duduki (Sengul, 2017). Dengan mendasarkan manajemen sumber daya manusia kepada kompetensi perusahaan akan mendapatkan keuntungan berupa peningkatan kinerja dikarenakan tenaga kerja memiliki kemampuan dan perilaku yang memaksimalkan potensi (Selfiana, 2019; Karimi, et all, 2019; Palmer, et all, 2015). Tidak hanya meningkatkan kinerja, dengan menggunakan kompetensi sebagai dasar perencanaan sumber daya manusia juga akan membantu dalam hal mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan (Singh dan Pathak, 2018).

Penelitian ini akan meneliti perusahaan yang bergerak di dalam jasa pialang/broker asuransi dan konsultan klaim. Semenjak dikeluarkan peraturan baru dari OJK, tepatnya POJK No. 68 tahun 2016 yang didasarkan juga kepada UU No. 40 tahun 2014 perihal perasuransian dinyatakan bahwa setiap pialang asuransi yang ingin dinyatakan resmi harus melawati pendidikan yang dilaksanakan oleh APARI (Asosiasi Pialang Asuransi Republik Indonesia) dan memiliki sertifikasi BNSP sesuai dengan jabatan yang diduduki. Perusahaan memiliki kendala dalam menemukan kandidat yang memiliki kemampuan yang memenuhi syarat yang ada, dan memiliki nilai kepribadian yang selaras dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Maka dari itu peneliti

akan membahas mengenai pembentukan strategi perekrutan yang menyesuaikan dengan regulasi yang dikeluarkan oleh OJK perihal Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Pialang Asuransi, Perusahaan Pialang Reasuransi, dan Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi di PT. A.

Dari hasil wawancara yang dilakukan juga ada pernyataan bahwa masalah dalam perekrutan di mana perusahaan dihadapkan dengan pilihan mencari kandidat yang sudah memenuhi syarat dari regulasi akan tetapi memiliki kecenderungan tidak fasih akan teknologi dan akan memakan biaya rekrutmen yang besar, di satu sisi ketika memilih untuk mencoba mencari potensi kandidat yang akan dibangun dari awal diberikan pendidikan dan dibiayai sertifikasi, memang risiko untuk kandidat tersebut tidak fasih teknologi tidak akan menjadi masalah akan tetapi risiko yang dihadapi lebih besar di antaranya kandidat yang sudah di biayai memiliki kemungkinan berhenti atau gagal dari pendidikan APARI dan kemungkinan risiko yang lain adalah kandidat tersebut diambil oleh perusahaan pialang asuransi yang lainnya. Maka dari itu perusahaan memiliki kendala untuk membuat strategi perekrutan yang dapat memastikan mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi regulasi yang diperkenalkan oleh OJK.

Penelitian ini dibatasi dengan jangka waktu dari tahun 2016 hingga tahun 2020. Pembatasan ini dilakukan karena tahun 2016 merupakan waktu di mana regulasi POJK nomor 68 dikeluarkan yang mengatur kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh pialang asuransi di Indonesia. Pembatasan dalam penelitian ini dipilih karena jabatan pialang asuransi merupakan jabatan yang menjalankan kegiatan bisnis utama dari perusahaan dan regulasi yang dikenalkan pada tahun 2016 membuat beberapa pialang asuransi perusahaan tidak dapat beroperasi dan mempengaruhi performa perusahaan.

Setelah melakukan wawancara dan diskusi dengan pihak perusahaan, dan berdasarkan masalah yang ada dalam latar belakang masalah dan masalah yang dihadapi perusahaan dirumuskan dua pertanyaan penelitian, antara lain:

1. Mengapa PT. A memiliki kesulitan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang memadai?

2. Bagaimana metode yang dapat memastikan PT. A mendapatkan pialang asuransi yang dibutuhkan sesuai dengan regulasi pemerintah dan kriteria-kriteria yang dimiliki perusahaan?

KAJIAN TEORI

Pialang Asuransi

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 70 Tahun 2016, Pialang Asuransi didefinisikan sebagai orang yang bekerja pada perusahaan Pialang Asuransi dan memenuhi persyaratan untuk memberi rekomendasi atau mewakili pemegang polis, tertanggung, atau peserta dalam melakukan penutupan asuransi dan/atau penyelesaian klaim. Definisi ini juga tertera dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2014 tentang perasuransian.

Kompetensi

Kompetensi didefinisikan dalam buku Dubois (2004) yang berjudul *Competency Based Human Resource Management* merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu dan digunakan dengan cara yang sesuai, dan konsisten guna mencapai performa yang diinginkan. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain *Knowledge, Skills, Aspect of self-image, Social motives, Traits, Thought Patterns, Mind-sets, Ways of Thinking, Feeling, and Acting*.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam jabatan tertentu dengan tujuan untuk memperoleh performa yang efektif (Sudirman, et al, 2019)

Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi

Manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi melihat kebutuhan hasil dan peran pekerjaan organisasi atau syarat yang lebih berorientasi pada individu dibandingkan dengan perspektif berorientasi pada pekerjaan. Pendekatan ini membuat kompetensi sebagai fondasi dari keseluruhan fungsi dari manajemen sumber daya manusia (Dubois, et al, 2004). Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin pelamar yang terqualifikasi untuk

kekosongan jabatan. Rekrutmen merupakan pencarian talenta, pengejaran untuk kelompok pelamar terbaik untuk jabatan yang tersedia. Seleksi merupakan proses pengurangan jumlah pelamar menjadi mereka yang benar-benar terqualifikasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Armstrong, 2014).

Rekrutmen dan Seleksi Berdasarkan Kompetensi

Rekrutmen dan seleksi adalah dua sisi dalam satu koin. Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin pelamar yang terqualifikasi untuk kekosongan jabatan. Rekrutmen merupakan pencarian talenta, pengejaran untuk kelompok pelamar terbaik untuk jabatan yang tersedia. Seleksi merupakan proses pengurangan jumlah pelamar menjadi mereka yang benar-benar terqualifikasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rekrutmen berbasis kompetensi dimulai ketika pemimpin organisasi mengidentifikasi peran kerja kunci, posisi, atau penempatan kerja yang membutuhkan usaha rekrutmen. Proses ini melibatkan menentukan prioritas. Pengambil keputusan juga harus menentukan jangka waktu dari rekrutmen akan berlangsung (Dubois, et al, 2004).

Informasi yang didapatkan dari analisis pekerjaan yang menjadi komponen *Position profile* harus memenuhi syarat berikut:

- Hasil kerja, aktivitas, dan tugas juga kompetensi pekerjaan dan indikator perilaku yang kompetensi dapat ukur secara jelas dan selaras, dan manajer yang mencari pelamar kerja setuju;
- Kompetensi yang dibutuhkan untuk performa kerja yang sukses;
- Kompetensi kunci yang merupakan alat memprediksi terbesar dari kesuksesan kerja teridentifikasi dan tervalidasi oleh manajer yang membutuhkan pelamar kerja.

Pendekatan berbasis kompetensi memiliki kriteria untuk seleksi yang objektif. Prosesnya sistematis dan disiplin. Metode seleksi secara umum dapat digolongkan menjadi dua kategori. Kategori pertama berhubungan dengan menilai kemampuan individu untuk melakukan

pekerjaan. Metode dalam kategori ini berbasiskan kompetensi. Metode dalam kategori kedua melihat kebugaran jasmani individu untuk melakukan pekerjaan dan mempertimbangkan syarat-syarat tambahan, seperti tes pemakaian narkoba dan pemeriksaan medis, yang periferan kepada kemampuan pelamar dalam melaksanakan pekerjaan.

Model KSAO

KSAO sendiri merupakan singkatan dari *Knowledge, Skill, Abilities*, dan *Other Characteristic* yang merupakan komponen-komponen bagian dari analisa pekerjaan Krumm, et all (2016). Definisi dari komponen-komponennya adalah:

- *Knowledge*: kriteria pengetahuan yang harus dimiliki untuk dapat melakukan pekerjaan dan tugas, dalam konteks penelitian ini adalah tingkat pendidikan dan sertifikasi yang dimiliki oleh calon Pialang.
- *Skill*: kecakapan dalam mengaplikasikan pengetahuan, strategi, taktik, atau operasi dengan cara yang benar dan momen yang tepat, dalam konteks penelitian ini adalah bagaimana cara calon Pialang mengaplikasikan pengetahuan yang ia miliki sebagai pialang asuransi.
- *Abilities*: kapabilitas dasar untuk melaksanakan beberapa tugas yang berbeda, baik dalam mendapatkan pengetahuan, atau membangun *skill*, dalam konteks penelitian ini adalah apakah calon Pialang memiliki kapabilitas dalam belajar pengetahuan dan *skill* yang dibutuhkan.
- *Other Characteristic*: faktor personal seperti kepribadian, kerelaan, minat, dan motivasi yang harus dimiliki ketika mengerjakan tugas, dalam konteks penelitian ini adalah kepribadian, minat, dan faktor personal yang harus dimiliki untuk menjadi Pialang Asuransi.

Tabel 1. Perbandingan CBHRM dan KSAO

CBHRM	KSAO
<i>Knowledge</i>	<i>Knowledge</i>
<i>Skill</i>	<i>Skill, Abilities</i>
<i>Aspect of Self Image</i>	<i>Other Characteristic</i>
<i>Social Motives</i>	
<i>Traits</i>	
<i>Thought Pattern</i>	

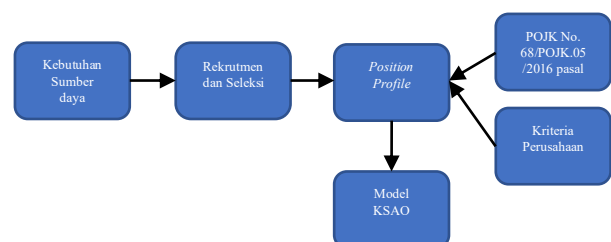
Ways of Thinking
Feeling
Acting

Sumber: Dubois et all (2004) dan Krumm et all (2016)

Jika membandingkan dengan kompetensi yang didefinisikan di dalam CBHRM ada kesamaan dalam komponen pembentuknya dan melihat dari definisi yang tersedia dapat dicocokkan bahwa ada kesamaan dalam komponen *Knowledge*, dan adanya kesamaan juga dalam komponen *skill*, akan tetapi *abilities* dalam KSAO dapat digolongkan juga sebagai *skill*, dan untuk *aspect of Self Image, social motives, traits, thought pattern, ways of thinking, feeling*, dan *acting*, dalam KSAO dikemas menjadi satu dalam *other characteristic*.

Model ini adalah salah satu metode dalam menguraikan kriteria-kriteria yang tercantum dalam *position profile*, yang di mana fungsi dari *position profile* ini menyangkut pada fungsi-fungsi SDM antara lain: Rekrutmen dan seleksi, evaluasi dan manajemen performa, pelatihan, dan pengembangan karir (Salvatiera, et all, 2016). Kelebihan yang didapatkan dari model ini adalah di mana komponen-komponen yang ada dalam KSAO dapat diberikan pembobotan sesuai dengan preferensi setiap perusahaan. Hal ini membuat setiap KSAO perusahaan unik disesuaikan dengan kebutuhan yang dimiliki.

Model Penelitian yang dipakai adalah:



Gambar 1. Metodologi Penelitian

METODOLOGI

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus. Metode studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang dilakukan untuk menyelidiki fenomena secara mendalam dan ada dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batasan dari

fenomena dan konteks tidak terlihat secara jelas (Yin 2009). Dalam penelitian bisnis, mengumpulkan bukti-bukti di mana fenomena tersebut terjadi, di dalam perusahaan sebagai salah satu contoh (Farquhar, 2013). Metode penelitian ini cocok untuk menyelidiki fenomena satu atau beberapa objek penelitian. Penelitian studi kasus juga mempelajari konteks dari fenomena, maka penemuannya akan membangun pemahaman mengenai bagaimana fenomena tersebut dapat terjadi dikondisi tertentu. Penelitian studi kasus juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut (Rahardjo, 2017). Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan, dan data sekunder merupakan dokumen-dokumen yang relevan. Teknik analisa data yang dipakai dalam penelitian ini ada dua antara lain:

1. *Conversation Analysis:*

Teknik analisa data ini merupakan proses eksplorasi yang membutuhkan peneliti untuk berinteraksi dengan objek yang diteliti. Teknik ini juga sensitif terhadap konteks dan bebas konteks. *Conversation analysis* sangat mendasar dalam mendeskripsikan, tujuan dari peneliti adalah untuk menemukan, mendeskripsikan, dan menganalisis interaksi. Hasil dari teknik analisa ini tidak berfokus kepada kemampuannya untuk digeneralisasi, dalam artian bahwa hasil analisa akan sangat spesifik untuk cakupan yang kecil atau studi kasus fenomena tertentu (Mills, et.al., 2012).

2. *Documentary Analysis:*

Teknik analisis ini merupakan cara pemeriksaan yang mendalam mengenai dokumen dan konten yang ada di dalamnya, untuk mengambil kesimpulan untuk keadaan sosial di mana tempat dokumen tersebut dibuat dan dibaca. Dokumen dapat didefinisikan sebagai artefak yang memiliki teks tertulis apa pun bentuk fisiknya. Dokumen yang dapat dipakai dapat berupa

surat, laporan resmi, catatan administratif, halaman web, diari, dan artikel surat kabar (Bloor & Wood, 2011).

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Berbeda dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya telah dilakukan di mana dalam membahas rekrutmen dan seleksi yang didasarkan kepada kompetensi, belum ada penelitian yang membahas jabatan yang memiliki regulasi yang ditentukan oleh pemerintah negara. Jika melihat jabatan Pialang Asuransi, jika tidak memenuhi regulasi yang ditentukan dalam POJK nomor 68 tahun 2016 maka mereka tidak dapat beroperasi menjalankan fungsi mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber masalah pertama yang dihadapi adalah munculnya POJK nomor 68 tahun 2016 yang menentukan sertifikasi/kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh mereka yang bergerak dalam bisnis pialang asuransi. Peraturan ini membuat mereka yang belum memenuhi kualifikasi tersebut tidak dapat beroperasi sebagai pialang asuransi, dalam menghadapi permasalahan ini perusahaan memiliki dua cara untuk menanggulangnya. Antara lain: pertama mereka merekrut individu-individu yang sudah sesuai dengan kualifikasi minimal yang dikeluarkan oleh OJK, dan cara kedua adalah menjalankan program pendidikan pialang asuransi yang diperuntukkan untuk mereka *fresh graduate* yang memiliki minat dan bakat untuk menjadi pialang asuransi, program beasiswa ini merupakan kegiatan yang wajib dilakukan oleh perusahaan pialang asuransi di mana ini juga menjadi tuntutan dari asosiasi dan memiliki alokasi anggaran tersendiri. Kedua cara ini dilakukan setelah mereka mencoba untuk mendorong dan memotivasi karyawan yang ada dalam perusahaan untuk melanjutkan studi mereka agar mencapai kualifikasi minimal tapi mengalami penolakan.

Ketika merekrut mereka yang sudah memiliki kualifikasi cenderung sudah berumur dan sulit untuk dikembangkan, selain itu dikarenakan sudah memiliki kualifikasi dan pengalaman kerja sebelumnya penawaran insentif yang diajukan sering kali melebihi ekspektasi dan anggaran yang sudah ditentukan, masalah lain yang ditemukan

adalah dikarenakan pialang asuransi merupakan jabatan yang rentan melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan diperlukan pemeriksaan latar belakang pelamar secara mendalam melihat apakah yang menjadi alasan mereka untuk keluar dari perusahaan yang sebelumnya dan bagaimana sikap dan perilaku mereka di dalam perusahaan tersebut apakah mereka keluar karena bermasalah baik secara sikap atau bahkan melakukan penipuan, yang dapat merugikan perusahaan secara performa.

Sistem voting yang dilakukan ketika ada dua atau lebih kandidat yang telah melewati tahap wawancara dengan direktur utama. Sistem voting yang dilakukan oleh mereka yang terlibat dalam pelaksanaan wawancara dari mulai HRD, Kepala Bagian, GM, Direksi, dan Direksi Utama. Permasalahan dalam sistem ini voting dilakukan didasarkan oleh preferensi masing-masing, memang preferensi tersebut didasarkan dengan pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki, akan tetapi ada faktor kebiasaan jika kandidat memiliki status tertentu sebagai contoh memiliki relasi dengan wawancara, Dan dengan tidak adanya standarisasi yang berbentuk dokumen yang dapat menjadi patokan untuk pertimbangan dalam memilih kandidat yang mana yang akan diberikan tawaran pekerjaan. Dari kebutuhan itu ada dua cara untuk memenuhinya, melakukan rekrutmen dan seleksi individu-individu yang melamar dan memenuhi standar kualifikasi, yang kedua berasal dari program beasiswa pendidikan pialang asuransi. Akan tetapi dalam melakukan rekrutmen dan seleksi untuk jabatan pialang asuransi sendiri, belum memiliki profil jabatan yang terperinci. Dengan tidak adanya profil jabatan tersebut tidak ada patokan untuk standarisasi dan pada akhirnya sangat bergantung kepada preferensi dan kemampuan untuk mengidentifikasi/profiling dari yang melakukan wawancara. Menurut narasumber ketergantungan terhadap preferensi dan kemampuan yang melakukan wawancara sempat menyebabkan satu peristiwa di mana pialang yang direkrut memberikan pengaruh buruk karena nilai-nilai dan budaya yang ia pegang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan budaya yang dibangun dalam perusahaan.

Maka jika disimpulkan sistem seleksi dari PT. A masih dapat terbilang sebagai sistem yang tradisional yang belum memiliki standar yang terdokumentasi yang dijadikan acuan pada saat melakukan seleksi. Hal ini menyebabkan seleksi karyawan menjadi tidak konsisten dan sangat bergantung kepada kemampuan dari yang melakukan seleksi.

Untuk itu dalam mencoba menanggulangi permasalahan ini peneliti mengusulkan untuk membuat profil jabatan pialang asuransi dengan konten yang mencakup tidak hanya kompetensi teknis saja tapi juga diikuti dengan kriteria-kriteria sikap dan nilai-nilai yang diinginkan dari seorang pialang asuransi

Position Profile

Dalam membuat *position profile* yang akan dijadikan sebagai dasar untuk proses rekrutmen dan seleksi. Komponen-komponen yang ada dalam pembuatan model ini didasarkan dengan persyaratan yang ada dalam regulasi pemerintah tentang Perizinan Usaha Dan Kelembagaan Perusahaan Pialang Asuransi, selain berdasarkan dari regulasi yang dikeluarkan oleh negara komponen-komponen ini juga didasarkan dari hasil diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan dari perusahaan

Tabel 2. *Position Profile*

Jabatan:	Pialang Asuransi
Definisi:	Individu yang bekerja pada perusahaan Pialang Asuransi dan memenuhi persyaratan untuk memberi rekomendasi atau mewakili pemegang polis, tertanggung, atau peserta dalam melakukan penutupan asuransi dan/atau penyelesaian klaim.
Tanggung jawab:	1. Memberikan layanan dalam kepiialangan asuransi 2. Mengembangkan dan memperluas layanan kepada klien 3. Menangani polis-polis yang masih berjalan dan polis perpanjangan 4. Menerapkan perubahan program asuransi klien pialang asuransi. 5. Mengawal dan menyelesaikan proses klaim hingga pembayaran klaim
Ekspektasi hasil Kerja:	Memenuhi target bulanan dan tahunan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Memenuhi standar pelayanan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan
Pengalaman Kerja Minimal:	3 tahun dalam bidang perasuransian dan memiliki
Pendidikan Minimal:	D3 Perasuransian

Sertifikasi Keahlian:	Memiliki Sertifikat V Pialang Level 5, dan Sertifikat AAPAI, APAI, CIIB, AAAIK, & AAMAI.
Indikator kemampuan:	• Negosiasi; • <i>Analytical Thinking</i>; • <i>Information Seeking</i>; • <i>Problem Solving</i>; • <i>Comunication</i>.
Indikator Perilaku:	• Komunikatif; • Percaya diri; • Berorientasi target; • Pekerja tim; • Memiliki keinginan belajar; • Berintegritas; • Inovatif.
Syarat Tambahan:	Terdaftar sebagai anggota Asosiasi Pialang Asuransi Republik Indonesia (APARI)
Sumber: Pengolahan data	

Position profile merupakan instrumen yang tidak dapat dilewatkan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia berbasis kompetensi. Karena *position profile* berfungsi sebagai dasar atau patokan dalam semua proses yang dilakukan. Oleh karena itu perlu diperhatikan jika *position profile* yang digunakan kurang tepat, maka kemungkinan perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan juga akan semakin kecil (Morris dan Fu, 2013). Maka dari itu pembentukan *position profile* harus sesuai dengan regulasi standar kompetensi, dan juga disertai dengan kompetensi-kompetensi yang menjadi kriteria dari perusahaan.

Kriteria Pialang Asuransi

Dalam membentuk kriteria seleksi, komponen-komponen yang dipakai merupakan poin-poin yang sudah diuraikan di dalam *position profile* pialang asuransi yang dibuat dalam model KSAO. Pemilihan model ini dilakukan agar kriteria-kriteria yang ditentukan dapat menjadi dasar rekrutmen dan seleksi yang dapat membantu menentukan pilihan kandidat yang akan dipekerjakan oleh perusahaan. Hal itu dapat tercapai dengan dilakukannya pembobotan kepada setiap komponen-komponen yang membentuk model ini, yang menandakan prioritas dari kualitas yang dibutuhkan dalam posisi pialang asuransi.

Tabel 3 merupakan kompetensi-kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh seorang pialang asuransi menurut hasil dari diskusi dengan pihak perusahaan. Kompetensi-kompetensi yang dituliskan sudah dipastikan sesuai dengan regulasi pemerintahan dan kebutuhan dari kebutuhan khusus yang diinginkan oleh perusahaan. Kompetensi dibagi menjadi empat kategori *Knowledge*, *Skill*, *Ability*, dan *Other Characteristic*. Ada 17 jumlah kompetensi yang diidentifikasi dan masing-masing memiliki bobot masing-masing dengan total 100.

Tabel 3. Model KSAO Pialang Asuransi

KSAOs	Key Factors	Keterangan	Score	Bobot
Knowledge	Pendidikan Formal	D3	1	5%
		D3 Perasuransian	2	
		S1	3	
		>S1	4	
	Pendidikan Perasuransian	AAPAI dan menjadi anggota asosiasi.	1	15%
		APAI dan menjadi anggota asosiasi.	2	
		CIIB dan menjadi anggota asosiasi.	3	
		Sertifikat V Pialang Level 5 dan menjadi anggota asosiasi.	4	
	Pengalaman kerja	<i>Fresh graduate</i>	1	10%
		Memiliki pengalaman kerja dibidang perasuransian minimal 1 (satu) tahun dan memiliki pengetahuan dibidang pemasaran.	2	
		Memiliki pengalaman kerja dibidang perasuransian minimal 3 (tiga) dan memiliki pengetahuan dibidang pemasaran.	3	
		Memiliki pengalaman kerja dibidang perasuransian minimal 4 (empat) tahun dan memiliki pengetahuan dibidang pemasaran	4	
Skill	Negosiasi	Tidak dapat melakukan negosiasi dan cenderung mengalah dalam berpendapat	1	5%
		Mampu melakukan negosiasi dengan pihak penanggung dan bertanggung dengan mengikuti arahan.	2	
		Mampu mempertahankan kebutuhan tertanggung mengenai <i>terms and conditions</i> polis serta rate.	3	
		Mampu mendapatkan <i>terms and conditions</i> polis serta rate yang terbaik dan wajar sesuai dengan kebutuhan tertanggung.	4	
	Analytical Thinking	Tidak mampu menilai kinerja perusahaan asuransi.	1	5%
		Mampu memberikan penilaian kinerja perusahaan asuransi secara umum.	2	
		Mampu memberikan penilaian kinerja perusahaan asuransi secara kritis.	3	
		Mampu memberikan penilaian kinerja perusahaan asuransi secara kritis dan menyeluruh.	4	
	Information Seeking	Tidak mampu melakukan seleksi dan monitoring pasar asuransi.	1	5%
		Dapat melakukan seleksi dan monitoring pasar asuransi	2	
		Dapat melakukan seleksi dan monitoring pasar asuransi untuk memperoleh kualitas <i>security</i> yang menguntungkan.	3	
		Dapat melakukan seleksi dan monitoring pasar asuransi untuk memperoleh kualitas <i>security</i> yang terbaik.	4	
	Problem Solving	Tidak mampu mengatasi masalah yang dihadapi dalam proses konsultasi.	1	5%
		Dapat menjalankan fungsi konsultasi menjembatani komunikasi antara tertanggung dan penanggung.	2	
		Dapat menjalankan fungsi konsultasi menjembatani komunikasi antara tertanggung dan penanggung dengan memperoleh hasil yang terbaik bagi kedua pihak.	3	
		Dapat menjalankan fungsi konsultasi menjembatani komunikasi antara tertanggung dan penanggung dengan memperoleh hasil yang terbaik bagi kedua pihak dan mengedukasi tertanggung mengenai perasuransian.	4	
	Communication	Tidak dapat berkomunikasi dengan baik, baik dengan tertanggung dan penanggung tapi juga dengan kolega.	1	5%
		Dapat berkomunikasi dengan baik, tidak hanya dengan tertanggung dan penanggung tapi juga dengan kolega.	2	
		Mampu membangun alur komunikasi yang baik dengan tertanggung, penanggung, dan kolega	3	
		Mampu membangun kepercayaan dan membangun hubungan yang baik dengan tertanggung, penanggung dan kolega	4	
Ability	Computer Literacy	Tidak dapat mengoperasikan komputer sama sekali.	1	5%
		Dapat mengoperasikan fungsi dasar dari komputer dan menggunakan <i>Microsoft Office</i> dengan baik.	2	
		Dapat mengoperasikan fungsi kompleks dari komputer dan menggunakan <i>Microsoft Office</i> dengan baik.	3	
		Dapat mengoperasikan fungsi kompleks dari komputer dan membuat program yang membantu kegiatan bisnis.	4	
	Bahasa Asing	Tidak menguasai bahasa asing.	1	5%
		Dapat mengerti dan memahami sekurang-kurangnya bahasa Inggris.	2	
		Dapat mengerti, memahami, dan menggunakan sekurang-kurangnya bahasa Inggris dalam berkomunikasi.	3	
		Dapat mengerti, memahami, dan menggunakan lebih dari satu bahasa asing dalam berkomunikasi.	4	

Other Characteristic	Mobilitas	Tidak dapat mengoperasikan kendaraan bermotor.	1	2%
		Memiliki SIM C	2	
		Memiliki SIM A	3	
		Memiliki SIM C&A	4	
	Integritas	Mengabaikan kode etik Pialang Asuransi dan tidak menjunjung kejujuran dalam bekerja baik dalam kegiatan penanganan klaim dan pelaporan hasil kepada perusahaan.	1	15%
		Memahami kode etik Pialang Asuransi dan mampu untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan.	2	
		Bertindak sesuai dengan kode etik Pialang Asuransi dan nilai-nilai yang dianut dalam perusahaan serta mengikuti peraturan perusahaan dengan baik serta menjunjung tinggi kejujuran dalam melakukan kegiatan kerja..	3	
		Menjadi teladan baik dalam menjalankan kode etik Pialang Asuransi, kejujuran dalam bekerja, nilai-nilai dan peraturan perusahaan, dan menolak, mencegah, dan melaporkan segala usaha yang tidak sesuai dengan kode etik yang dapat merugikan perusahaan.	4	
	Team Work	Tidak mampu bekerja dalam tim dan mementingkan kepentingan diri sendiri.	1	3%
		Lebih memilih untuk bekerja sendiri dibanding bekerja di dalam tim.	2	
		Dapat bekerja sama dalam tim dan berorientasikan kepentingan tim.	3	
		Dapat memimpin dan memastikan target tim yang sudah ditentukan tercapai.	4	
	Inovatif	Hanya melakukan kegiatan sesuai dengan arahan yang diberikan.	1	2%
		Dapat mencari cara baru dalam mengatasi masalah yang dalam skala individu.	2	
		Dapat mencari cara baru dalam mengatasi masalah yang dalam skala tim.	3	
		Dapat mencari cara baru dalam mengatasi masalah yang dalam skala perusahaan.	4	
	Keinginan Untuk Belajar	Merasa cukup dengan pengetahuan yang dimiliki sekarang dan menunjukkan penolakan untuk melanjutkan studi dan sertifikasi.	1	5%
		Merasa tidak cukup dengan pengetahuan yang dimiliki sekarang akan tetapi tidak berminat untuk belajar/melanjutkan studi dan sertifikasi.	2	
		Merasa tidak cukup dengan pengetahuan yang dimiliki sekarang dan memiliki minat untuk melanjutkan studi dan sertifikasi.	3	
		Bersedia untuk mengikuti pelatihan, sertifikasi, melanjutkan studi hingga mencapai tingkat yang tertinggi.	4	
	Kepercayaan Diri	Tidak memiliki kepercayaan diri, mempertanyakan kemampuan dan kapabilitas diri sendiri.	1	3%
		Menghindari tantangan dan selalu mengikuti apa yang orang lain katakan.	2	
		Menunjukkan kepercayaan diri dengan mampu membuat keputusan sendiri tanpa bergantung kepada orang lain dan dapat bekerja tanpa monitoring konstan.	3	
		Melihat dirinya sebagai ahli dan memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki dan tidak ragu dengan keputusan yang dibuat.	4	
	Berorientasi Pada Target	Mengabaikan dan tidak mampu mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.	1	5%
		Tidak dapat mencapai target performa yang sudah ditentukan oleh perusahaan.	2	
		Dapat mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.	3	
		Dapat mencapai melampaui dari target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.	4	
Total:			100%	

Sumber: Pengolahan data

Selain itu, ditunjukkan pula rangkuman standar penilaian KSAO PT. A seperti yang ditunjukkan pada tabel 4. Dapat dilihat bahwa dalam sisi knowledge ada faktor pendidikan formal, pendidikan perasuransian, dan pengalaman kerja dengan total 30%, untuk sisi skill faktornya adalah negosiasi, analytical thinking, information seeking, problem solving, dan communication dengan total presentasi 20%, untuk dimensi ability

faktor-faktornya adalah computer literacy, bahasa asing, dan mobilitas dengan bobot 12%, lalu untuk dimensi other characteristic faktor-faktornya adalah integritas, team work, inovatif, keinginan untuk belajar, kepercayaan diri, dan berorientasi pada target dengan bobot 38%. Dengan setiap faktor memiliki penilaian terendah diangka 1 dan tertinggi diangka 4.

Tabel 4 Rangkuman Standar Penilaian KSAO

N o.	Key Factor	Bobot	Nilai Terendah	Nilai Tertinggi	Jumlah Tingkat
1.	Pendidikan Formal	5%	1	4	4
2.	Pendidikan Perasuransian	15%	1	4	4
3.	Pengalaman Kerja	10%	1	4	4
4.	Negosiasi	5%	1	4	4
5.	Analytical Thinking	5%	1	4	4
6.	Information Seeking	5%	1	4	4
7.	Problem Solving	5%	1	4	4
8.	Communication	5%	1	4	4
9.	Computer Literacy	5%	1	4	4
10.	Bahasa Asing	5%	1	4	4
11.	Mobilitas	2%	1	4	4
12.	Integritas	15%	1	4	4
13.	Team Work	3%	1	4	4
14.	Inovatif	2%	1	4	4
15.	Keinginan Untuk Belajar	5%	1	4	4
16.	Kepercayaan Diri	3%	1	4	4
17.	Berorientasi Pada Target	5%	1	4	4
Total:		100 %	17	68	

Sumber: Pengolahan data

Jika melihat dari pembobotan yang diberikan, bobot terbesar ada dalam komponen *knowledge/pengetahuan* dan *other characteristic*, yang di mana pengetahuan di sini termaksud pendidikan formal pelamar, pendidikan perasuransian yang dikemas dalam sertifikasi, dan pengalaman bekerja. Alasan mengapa pengetahuan menjadi poin utama dalam pembobotan karena komponen tersebut didasarkan kepada regulasi yang dikeluarkan pemerintah lewat OJK. Sedangkan untuk mengapa *other characteristic* menjadi poin penting yang memiliki bobot yang besar karena, apa yang menjadi faktor kunci dalam komponen ini bukanlah faktor yang dapat diajarkan dan dikuasai, akan tetapi merupakan sikap bawaan yang walaupun ingin coba diubah

membutuhkan waktu yang lama. Terutama perusahaan dalam penelitian bergerak dalam bidang jasa yang di mana sikap-sikap bawaan ini menjadi sorotan utama yang dilihat dari posisi pialang asuransi, dan berpengaruh langsung dengan performa perusahaan.

Berikut merupakan contoh dalam melakukan penilaian menggunakan model KSAO:

Tabel 5 Simulasi KSAO

Key Factors	Bobot	Nama Kandidat:			
		Kandidat A		Kandidat B	
		Score : :	Score x bobot : :	Score : :	Score x bobot : :
Pendidikan Formal	5%	4	0,2	2	0,1
Pendidikan Perasuransian	15%	2	0,3	3	0,45
Pengalaman Kerja	10%	3	0,3	1	0,1
Negosiasi	5%	4	0,2	4	0,2
Analytical Thinking	5%	2	0,1	2	0,1
Information Seeking	5%	3	0,15	3	0,15
Problem Solving	5%	1	0,05	1	0,05
Communication	5%	2	0,1	2	0,1
Computer Literacy	5%	1	0,05	3	0,15
Bahasa Asing	5%	1	0,05	2	0,1
Mobilitas	2%	2	0,04	4	0,08
Integritas	15%	3	0,45	3	0,45
Team Work	3%	1	0,03	2	0,06
Inovatif	2%	2	0,04	3	0,06
Keinginan Untuk Belajar	5%	3	0,15	3	0,15
Kepercayaan Diri	3%	2	0,06	1	0,03
Berorientasi Pada Target	5%	4	0,2	2	0,1
Total:	100%		2,47		2,43

Sumber: Pengolahan data

Jika melihat pada tabel contoh dalam proses rekrutmen diumpamakan ada 2 kandidat yaitu kandidat A dan kandidat B, memiliki ciri-ciri dan kemampuan yang berbeda di mana masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri. Jika dimasukkan dalam model KSAO yang sudah ditentukan bobotnya maka akan terlihat bahwa apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan mereka dapat disesuaikan dengan standar yang dibutuhkan oleh perusahaan. Melihat tabel yang ada di atas

dapat dilihat bahwa kita melihat dari total nilai yang sudah dikalikan dengan bobot kandidat A memiliki nilai yang lebih tinggi dengan demikian kandidat A dinilai menjadi kandidat yang lebih baik untuk diberikan penawaran pekerjaan. Di satu sisi jika kita melihat ada dua kandidat yang memiliki nilai total yang sama, kita dapat melihat masing-masing *key factor* dengan bobotnya sebagai pertimbangan kandidat mana yang lebih memenuhi kriteria yang lebih menjadi prioritas perusahaan. Selain itu model ini juga memudahkan untuk memilih kandidat jika perusahaan juga menentukan standar nilai total. Jika diumpamakan standar minimal nilai total yang ditentukan adalah 2,5 maka secara otomatis kandidat B sudah tidak memenuhi kriteria minimal yang diinginkan oleh perusahaan.

KESIMPULAN

Setelah dilakukannya wawancara, diskusi, dan analisis mengenai permasalahan rekrutmen dan seleksi yang dihadapi oleh perusahaan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Munculnya regulasi pemerintah tahun 2016, yang menentukan syarat-syarat minimal terutama dalam sertifikasi yang membuat banyak pialang yang bekerja di perusahaan tidak memenuhi aturan tersebut. Akan tetapi dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang berlaku sekarang, sering kali mendapatkan hasil yang tidak konsisten karena sangat bergantung kepada preferensi dan kemampuan dari mereka yang melakukan wawancara untuk menggali informasi yang ingin didapatkan dari pelamar pekerjaan. Tidak konsistennya rekrutmen dan seleksi ini disebabkan juga karena perusahaan tidak memiliki standar yang dijadikan dokumen yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan seleksi pelamar pekerjaan.
2. Dalam memastikan PT. A mendapatkan pialang asuransi yang dibutuhkan sesuai dengan regulasi dan kriteria dari perusahaan adalah membentuk *position profile* yang sesuai dengan memenuhi syarat poin-poin yang harus dimiliki oleh *position profile* yang ada teori manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi Dubois, et all (2004), *position profile* ini yang dijadikan sebagai dasar untuk melakukan

proses rekrutmen dan seleksi. Selain itu juga didukung dengan model KSAO yang menguraikan poin-poin dalam *position profile* yang dicetuskan oleh Krumm, et all (2016), yang akan digunakan sebagai dasar ketika melakukan seleksi calon karyawan baru. Model ini memiliki kelebihan di mana setiap kriteria-kriteria yang sudah ditentukan dapat diberikan pembobotan dan nilai yang dipakai dalam penilaian calon karyawan. Pembobotan dititikberatkan pada komponen *Knowledge/pengetahuan* dan *other charateristic*, dua komponen ini menjadi sorotan utama karena untuk *knowledge* merupakan isi dari syarat yang ada di dalam regulasi pemerintahan sedangkan *other characteristic* merupakan sifat bawaan yang sulit untuk diubah dan juga berpengaruh langsung kepada performa perusahaan.

Rekomendasi

Didasarkan dari kesimpulan yang diambil dan melihat dari pembatasan masalah secara waktu mengambil dari tahun 2016 karena diberlakukannya POJK No. 68, dan dikhususkan juga untuk jabatan Pialang Asuransi karena jabatan ini yang berkontribusi langsung terhadap performa dan keberhasilan dari perusahaan PT. A, berikut ini adalah rekomendasi yang dapat diberikan:

1. Sebaiknya mengimplementasikan *position profile* yang sudah dibuat untuk dipakai dalam melakukan rekrutmen dan seleksi. Dengan diimplementasikan *position profile* akan memberikan kejelasan untuk kompetensi-kompetensi apa yang harus dimiliki oleh seorang pialang asuransi yang akan membantu memberikan standar selama proses rekrutmen dan seleksi berlangsung. prosedur pembuatan *position profile* ini dapat dipakai untuk membuat standar jabatan-jabatan yang lain.
2. Saran untuk peneliti selanjutnya adalah dalam mengidentifikasi kompetensi yang membentuk *position profile* tidak hanya dapat dilakukan dengan wawancara saja tapi juga dapat dilakukan dengan *Focus Group Discussion* dengan mengumpulkan mereka yang memiliki jabatan yang ingin diteliti dan melakukan diskusi mengenai kompetensi-kompetensi apa

yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut, selain itu dapat juga dilakukan observasi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan yang dianalisis, metode lain yang dapat digunakan juga adalah membuat survei dengan pertanyaan yang diarahkan untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan oleh jabatan yang ingin dianalisis. Perlu diperhatikan juga jika jabatan tertentu memiliki standar yang diatur oleh pemerintah atau sudah memiliki standar kompetensi tertentu yang memang dapat dijadikan dasar dalam mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan jabatan tersebut. Sebaiknya juga untuk penelitian dimasa depan untuk menyertakan juga instrumen yang dapat dipakai untuk membantu mengidentifikasi kriteria-kriteria yang sudah ditentukan di dalam *position profile* ketika melakukan wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A. (2018), Recruitment Strategy to Hire the Best People for Organization, *Journal of Management and Leadership*, 1-16.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. 13th ed. Kogan Page Limited, PA: Walnut Street.
- Bloor, M., & Wood, F. (2011). *Keywords in Qualitative Methods*. SAGE Publication, 58-61.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K, & Kemp, L.K (2004). *Competency Based Human Resource Management*. 1st ed. David Black Publishing, CA: Mountain View.
- Farquhar, J.D. (2013). *Case Study Research for Business*. SAGE Publication. 3-14.
- Krumm, S., Hertel, G., & Kanthak, J. (2016). What Does It Take To Be A Virtual Team Player? The Knowledge, Skills, Abilities, And Other Characteristic Required in Virtual Teams. *ResearchGate*, 1-20. doi:10.1080
- Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (<https://methods.sagepub.com/Reference/encyc-of-case-study-research/n34.xml>)
- Morris, M.H. & Fu, J. (2013), A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights, *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.
- Nasution, N. (2019), Strategi Perekrutan Anggota Baru *K-Link Di Stockist Center Padangsidempuan*, *Jurnal Ilmiah MUQODDIMAH*, 3(1), 1-8.
- Padmayoni, N.P.G. & Rahmawati, P.I. (2018), "Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada Hotel Discovery Kartika Plaza" *JMPP*, 1(2), 1-14.
- Palmer, M., Hoffman-Longtin, K. Walvoord, E., Bogdewic, S.P., & Dankoski, M.E. (2015), A Competency-Based Approach to Recruiting, Developing, and Giving Feedback to Department Chairs. *Academic Medicine*, 90(4), 425-430.
- Presiden Republik Indonesia. (2014), Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Perasuransian.
- OJK. (2016), POJK Nomor 68/POJK.05/2016 perihal Perizinan Usaha Dan Kelembagaan Perusahaan Pialang Asuransi, Perusahaan Pialang Reasuransi.
- Samanto, H. (2015), Perencanaan dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 15(2), 68-77.
- Selfiana. (2019), Kompetensi Minimal Profesi sekretaris Direksi Di Sepuluh Perusahaan Indonesia. *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 22-38.
- Shenoy, V. & Aithal, P.S. (2018), Literature Review on Primary Organizational Recruitment Sources, *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 3(1), 37-58.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. (2019). Competencies for Effective Public Middle Managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439
- Van Esch, P. & Mente, M. (2018) Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be trendy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 266-273.

Yin, R. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.