

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari proses penelitian yang melakukan wawancara dengan responden lebih lanjut, menganalisis data-data yang sudah didapatkan mengenai masalah yang dihadapi oleh PT. Krida Upaya Tunggal menggunakan teori manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi yang dicetuskan oleh Dubois et, all (2004) yang didukung oleh model KSAO yang dicetuskan oleh Krumma et, all (2016) untuk menguraikan kriteria-kriteria yang ada di dalam *position profile* untuk jabatan pialang asuransi. Berikut ini merupakan beberapa kesimpulan yang ditemukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada dalam rumusan masalah penelitian ini:

1. Bagaimana strategi rekrutmen dan sistem seleksi yang sekarang berlaku di PT. Krida Upaya Tunggal?

Rekrutmen dan seleksi yang berlaku pada saat ini di perusahaan yang menjadi objek penelitian sudah tersusun dengan baik dan prosedurnya sesuai dengan teori tahapan rekrutmen dan seleksi yang dicetuskan Armstrong (2014). Proses rekrutmen dan seleksi melalui beberapa tahap wawancara yang melibatkan *user*, GM, Direksi, dan Direktur Utama yang di mana keputusan akhir seleksi ada di Direktur Utama, dan jika ada lebih dari satu kandidat yang lolos dari wawancara dengan Direktur Utama maka dilakukannya Voting. Akan tetapi dikarenakan banyak tahapan wawancara yang harus di lewati, hal ini membuat waktu yang dilalui untuk proses rekrutmen dan seleksi menjadi lama. Karena selain jeda waktu dibutuhkan untuk memproses data-data yang didapat dari calon pelamar, jadwal

wawancara harus mengikuti jadwal-jadwal pelaku wawancara yang belum tentu kosong setiap saat.

Selain itu sistem rekrutmen dan seleksi yang dipakai saat ini juga belum memanfaatkan kompetensi sebagai dasar pembentukan kriteria, kriteria-kriteria saat ini berasal dari *user* dan mereka yang terlibat dalam proses, selain itu kriteria juga berasal dari regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai pialang asuransi di Indonesia yang artinya proses rekrutmen dan seleksi yang berlaku sekarang belum dapat digolongkan sebagai rekrutmen dan seleksi yang berbasis kompetensi yang dicetuskan oleh Dubois, et all (2004). Secara sumber rekrutmen perusahaan memaksimalkan dengan memanfaatkan sumber tradisional dan non-tradisional, meskipun di saat ini lebih condong ke arah non-tradisional. Secara materi rekrutmen sendiri belum dimaksimalkan dengan mengandalkan memberikan syarat-syarat/kriteria-kriteria inti dan sisanya bergantung kepada pihak non-tradisional yang melengkapinya, yang membuat kesempatan untuk memberikan informasi-informasi yang dapat membantu membangun impresi yang menarik kepada calon-calon pelamar pekerjaan.

2. Mengapa PT. Krida Upaya Tunggal memiliki kesulitan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang memadai?

Awal mula permasalahan berawal dari munculnya regulasi pemerintah mengenai perizinan pialang asuransi yang dikemas dalam POJK nomor 60/POJK.05/2016 Pasal 20-25, yang menentukan syarat-syarat minimal terutama dalam sertifikasi yang membuat banyak pialang yang bekerja di perusahaan tidak memenuhi aturan tersebut. Dikarenakan adanya penolakan dari pialang-pialang yang ada di perusahaan untuk melanjutkan studi

perasuransian mereka dan melakukan sertifikasi yang dibutuhkan, maka muncullah kebutuhan akan pialang asuransi baru. Akan tetapi dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang berlaku sekarang belum ada standar yang didasarkan oleh kompetensi yang dicetuskan oleh Dubois, et all (2004), maka sering kali mendapatkan kualitas kandidat dan hasil seleksi 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 dokumen yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan seleksi pelamar pekerjaan.

3. Bagaimana Strategi perekrutan dan sistem seleksi yang dapat memastikan PT. Krida Upaya Tunggal mendapatkan pialang asuransi yang dibutuhkan sesuai dengan regulasi OJK dan kriteria-kriteria yang dimiliki perusahaan? Dalam memastikan PT. Krida Upaya Tunggal mendapatkan pialang asuransi yang dibutuhkan sesuai dengan regulasi dan kriteria dari perusahaan adalah pertama pembentukan *position profile* yang sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dicetuskan Dubois, et all (2004), *position profile* ini yang dijadikan sebagai dasar untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Di mana bersangkutan juga dengan materi rekrutmen yang dipakai untuk memberikan informasi agar membentuk impresi baik untuk calon pelamar pekerjaan yang diharapkan meningkatkan minat untuk melamar kerja di perusahaan.

Poin-poin dalam *position profile* diuraikan dalam model KSAO yang dicetuskan oleh Krumma, 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 characteristic*, 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.

Dengan mengimplementasikan *position profile*, format materi rekrutmen, dan model penilaian KSAO membuat standar yang memastikan karyawan-karyawan yang telah melewati proses rekrutmen dan seleksi sudah memenuhi standar yang ditentukan oleh pemerintah di POJK nomor 68/POJK.05/2016 dan standar kompetensi yang ditentukan oleh perusahaan.

Semua instrumen yang dibuat dalam penelitian ini baik dari *Position Profile*, format materi rekrutmen, dan model penilaian KSAO dan sistem dibuat disesuaikan dengan regulasi POJK 68 tahun 2016, dan kriteria-kriteria dari perusahaan yang didapatkan dari hasil diskusi. Dan semua hasil penelitian sudah divalidasi oleh pihak perusahaan bahwa semua konten yang ada didalam instrumen sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu ketiga instrumen bersama dengan sistem memastikan bahwa perusahaan mendapatkan pialang asuransi yang sesuai dengan harapan.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang ditarik, maka berikut merupakan rekomendasi yang dapat diberikan untuk PT. Krida Upaya Tunggal:

1. Departemen SDM PT. Krida Upaya Tunggal

Secara proses rekrutmen dan seleksi sudah terperinci, terstruktur, dan ketat. Namun, sebaiknya mengimplementasikan *position profile*, materi rekrutmen, dan model KSAO yang telah dibuat didasarkan dengan regulasi pemerintah, visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan untuk dipakai dalam melakukan rekrutmen dan seleksi agar mendapatkan calon karyawan yang memenuhi regulasi dan menganut, memahami, dan menerapkan visi/misi/nilai-nilai yang ada di perusahaan. Dengan diimplementasikan *position profile* akan memberikan kejelasan untuk kompetensi-kompetensi apa yang harus dimiliki oleh seorang pialang asuransi dan akan membantu memberikan standar selama proses rekrutmen dan seleksi berlangsung. Mengimplementasikan format materi rekrutmen yang telah dibuat akan memberikan informasi lebih jelas mengenai jabatan yang ditawarkan dan juga membangun impresi positif sehingga membuat calon pelamar pekerja tertarik untuk melamar di perusahaan.

Ketika mengimplementasikan model KSAO, proses seleksi menjadi konsisten dikarenakan adanya dasar untuk penilaian pelamar pekerjaan dan memastikan perusahaan mendapatkan kandidat yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan. Di mana dalam model ini dapat juga mengimplementasikan standarisasi penilaian berbentuk nilai minimal yang harus dipenuhi oleh pelamar pekerjaan jika ingin melanjutkan ke tahapan seleksi berikutnya, dengan demikian perusahaan akan mendapatkan secara konsisten kualitas dari calon karyawan baru. Akan tetapi dapat juga diberikan

standar toleransi minimal, merupakan batas nilai terendah di bawah nilai standar minimal yang akan dipertimbangkan lolos ke tahap seleksi berikutnya dengan melihat dua komponen KSAO yang memiliki bobot terbesar antara lain *Knowledge* dan *Other Characteristic* sebagai dasar pertimbangan.

Sebaiknya juga untuk di masa depan ketiga proses pembuatan instrumen *position profile*, format materi rekrutmen, dan model penilaian KSAO juga dapat diimplementasikan tidak hanya untuk jabatan pialang asuransi saja tapi untuk semua jabatan yang ada di perusahaan di mana membuat *position-position profile* untuk jabatan-jabatan yang lain sebagai dasar pembentukan strategi rekrutmen dan sistem seleksi, yang diturunkan dengan membuat strategi rekrutmen dengan membuat materi rekrutmen yang menarik dan disebarakan memanfaatkan sumber-sumber rekrutmen baik tradisional maupun non-tradisional, dan mengintegrasikan penilaian model KSAO dalam sistem seleksi untuk jabatan-jabatan lain dalam perusahaan. Selain itu model KSAO tidak hanya dipakai untuk fungsi rekrutmen dan seleksi tapi juga digunakan untuk penilaian karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Selain itu perlu diperhatikan juga untuk yang melakukan kegiatan penilaian, pemilahan dan semua kegiatan yang termaksud dalam proses seleksi bahwa harus menyiapkan alat-alat bantu yang dipakai, untuk membantu dalam penilaian yang dilakukan. Alat-alat bantu ini harus disiapkan agar meningkatkan keakuratan dalam melakukan penilaian calon pegawai baru atau pegawai internal. Contoh alat bantu yang dipakai adalah jenis psikotes yang memiliki fungsi untuk mengidentifikasi karakteristik tertentu yang mungkin sulit untuk diidentifikasi ketika melakukan wawancara atau psikotes lainnya.

2. Peneliti selanjutnya

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. Metode lain yang dapat dipakai adalah melakukan observasi dan tes kompetensi terhadap jabatan yang ingin diidentifikasi. Perlu diperhatikan juga jika jabatan tertentu memiliki standar yang diatur oleh pemerintah atau sudah memiliki standar kompetensi tertentu dapat dijadikan dasar dalam mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan jabatan tersebut.

Pada penelitian di masa depan juga dapat mengembangkan instrumen atau alat bantu khusus perusahaan pialang asuransi yang dipakai untuk membantu ketika melakukan penilaian setiap komponen yang ada di dalam KSAO sebagai rekomendasi kepada perusahaan, proses ini penting untuk dilakukan supaya memudahkan dalam proses penyaringan, mempercepat dalam proses penghitungan, dan meningkatkan akurasi pada saat pemilihan calon karyawan baru.

Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat meneliti terkait dengan identifikasi kompetensi dalam perusahaan, sehingga nantinya kompetensi yang dicantumkan di dalam *position profile* dan KSAO dapat lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal ini juga dapat berpengaruh untuk peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A. (2018), "Recruitment Strategy to Hire the Best People for Organization", *Journal of Management and Leadership*, 1-16
- Bellionardi, A.R.K & Pujiarti, E.S. (2013), "Model Analisis Perekrutan Dan seleksi Karyawan di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia", *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 1, No 1, 42-55
- Bloor, M., & Wood, F. (2011). *Keywords in Qualitative Methods*. SAGE Publication. 58-61
- Coole, C., Nouri, F., Narayanasamy, M., Baker, P., Khan, S., dan Drummond, A. (2018), "Engaging Workplace Representatives in Research: What Recruitment Strategies Work Best?", *Occupational Medicine*, 282-285.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K, dan Kemp, L.K (2004). *Competency Based Human Resource Management*. 1st ed. David Black Publishing, United States of America, USA.
- Farquhar, J.D. (2013). *Case Study Research for Business*. SAGE Publication. 3-14.
- Given, L.M. (2012). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publication. 698.
- Gërkhani, K. & Koster, F. (2015), "Making the Right Move: Investigating Employers Recruitment Strategies", *Personnel Review* 44(5): 781–800.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., dan Barzoki, S. (2019), "Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study" *International Journal learning and Capital*, Vol. 16, No. 1, 21-39
- McRobert, C.J., Hill, J.C., Smale, T., Hay, E.M., dan Van der Windt, D.A. (2018), "A multi-modal recruitment strategy using social media and internet-mediated methods to recruit a multidisciplinary, international sample of clinicians to an online research study", *PLOS ONE*, 1-17.

- Mills, A.J., Durepos, G., dan Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (<https://methods.sagepub.com/Reference/encyc-of-case-study-research/n34.xml>, diakses 7 April 2021)
- Mindtools. (2016), “McKinsey 7S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony”, (Online), (https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, diakses 15 Maret 2021)
- Morris, M.H, & Fu, J. (2013), “A Competency Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights”, *Journal of Small Business Management*, 352-369.
- Nasution, N. (2019), “Strategi Perekrutan Anggota Baru *K-Link* Di *Stockist Center Padangsidempuan*”, *Jurnal Ilmiah MUQODDIMAH*, Vol 3, No. 1, 1-8.
- Otoo. (2018), “Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Competencies”
- Padmayoni, N.P.G. & Rahmawati, P.I. (2018), “Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada Hotel Discovery Kartika Plaza” *JMPP*, Vol 1, No. 2, 1-14
- Palmer, M., Hoffman-Longtin, K. Walvoord, E., Bogdewic, S.P., dan Dankoski, M.E. (2015), “A Competency-Based Approach to Recruiting, Developing, and Giving Feedback to Department Chairs” *Academic Medicine*, Vol. 90, No. 4, 425-430
- Permana, D.A. & Dewantara, R.Y. (2018), “Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Perekrutan Karyawan Berbasis *Web* (Studi Pada PT Sumber Abadi Bersama, Gondanglegi, Kabupaten Malang)” *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 56, No. 1, 20-28.
- Rahardjo. M. (2017). *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*.

- Samanto, H. (2015), "Perencanaan Dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21", *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, Vol 15, No. 02, 68-77
- Selfiana. (2019), "Kompetensi Minimal Profesi sekretaris Direksi Di Sepuluh Perusahaan Indonesia" *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, Vol. 16, No. 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.
- Singh, A. & Pathak, V. (2018), "Competency Based Recruitment & Selection: A Key to Retain Employees", *Journal of CPJ-CHS & School of Law*, Vol. 10, No. 1, 1-4
- Syafiq, M.A. (2018), "Strategi Rekrutmen Di Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta", *Jurnal Universitas Islam Indonesia*.
- 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*, Vol 44, 266-273.
- Wildan, M.A., Saleh, A.M., & Imron, M.A. (2020), "Strategi Rekrutmen Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Media Pers Indonesia", *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 1-7.
- Xiaoli, C., dan Zhangli. (2020), "A Competency Model for Travel Customizer in China: A Study Based on Online Recruitment Advertisements", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 412, 358-363.