

Analisis Tahapan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Underwriter PT Asuransi Candi Utama

Bagas Danindra Zulkarnaen*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

bagasdanindra@yahoo.com

Wendra

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

wen.ppm@gmail.com

**Korespondensi Penulis*

Diterima: 24-03-2022 | Disetujui: 14-06-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Serangkaian penelitian menunjukkan bahwa kehebatan perusahaan sering ditentukan oleh hanya 30% karyawannya, terutama mereka yang menduduki posisi strategis. Dalam perusahaan asuransi, posisi tersebut adalah posisi underwriter. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerja underwriter ialah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi pada jabatan yang terkait. Perusahaan asuransi yang menjadi objek penelitian ini adalah PT Asuransi Candi Utama. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, dengan data yang diperoleh melalui wawancara dan studi dokumen maupun literatur. Hasil penelitian menunjukkan, perlunya penyempurnaan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi underwriter. Berawal dari peningkatan sistem rekrutmen dengan menambahkan sejumlah varian metode rekrutmen lainnya, serta sistem seleksi dengan penambahan sejumlah kriteria penilaian dalam tes wawancara, varian tes tertulis lainnya baik dalam tes kognitif maupun tes kepribadian. Hasil dari penelitian ini dapat terus diamati untuk penelitian yang lebih lanjut.

Kata Kunci:

Perusahaan Asuransi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Rekrutmen, Sistem Seleksi, Underwriter.

ABSTRACT

Research shows that a company's greatness is usually determined by mostly 30% of employees, particularly those in the strategic position. In an insurance company, such a position is an underwriter. The insurance company that becomes the object of this research is PT Asuransi Candi Utama. This research uses qualitative analysis as the research method, with the data from interviews, documents, and literature studies. According to the research results, PT Asuransi Candi Utama needs improvements in its recruitment and selection system for underwriters. Recommendations for improving the recruitment system are to add another variant of recruitment methods; as for the selection system, the improvements would include several variants of tests for both cognitive profiles and personality profiles, as well as to add criteria for interview tests. The results of this research can be observed for more research.

Keywords:

Insurance Company, Human Resource Management, Recruitment System, Selection System, Underwriter.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran besar dalam kemajuan sebuah perusahaan, terlebih utama pada posisi strategis perusahaan (Bodreau, 2007). Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas posisi strategis tersebut adalah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi terhadap posisi yang terkait. Rekrutmen sendiri ialah proses untuk mendapatkan kandidat karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan (Mardianto, 2014). Proses ini meliputi mencari kandidat karyawan melalui berbagai media yang dapat menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan posisi dan jabatan yang ditawarkan. Setelah proses rekrutmen dilalui, calon karyawan akan melalui proses seleksi, yaitu suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para kandidat (Garaika, 2019). Proses seleksi dilaksanakan dengan menyaring hasil rekrutmen melalui berbagai tes untuk memilih kandidat dengan tingkatan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan. Kualitas sistem dan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi inilah yang dapat mempengaruhi kualitas kandidat yang tersaring. Mulai dari segi penggunaan media rekrutmen yang tepat untuk menarik perhatian segmen kandidat yang dituju, hingga kesulitan tes yang digunakan untuk seleksi yang digunakan oleh perusahaan, merupakan beberapa faktor yang dapat diukur dalam tingkat kualitas sistem rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen dan seleksi digunakan oleh seluruh perusahaan dalam pencarian maupun penyaringan kandidat karyawan, termasuk perusahaan asuransi. Perusahaan asuransi sendiri adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang keasuransian. Asuransi sendiri adalah merupakan sebuah garansi untuk nasabah jika mengalami resiko yang telah diperhitungkan, dengan cara membayar premi yang telah ditentukan untuk mendapatkan ganti rugi yang telah ditanggung pihak asuransi (Rianto, 2012). Dalam perusahaan asuransi, terdapat beberapa fungsi, antara lain: reasuransi; klaim; dan *underwriting*. Ketiga fungsi tersebut merupakan bagian dari sisi teknis asuransi yang bertugas dalam mengoperasikan asuransi. *Underwriting* merupakan proses penggolongan tingkat resiko calon tertanggung atau sekelompok orang dalam pertanggungan serta pengambilan keputusan untuk menolak ataupun menerima resiko (Sandayna, 2017). Reasuransi adalah kerjasama antara pihak asuransi dengan perusahaan asuransi lainnya atau perusahaan reasuransi dalam penanggungan resiko nasabah jika perusahaan asuransi tersebut tidak mampu menanggulangi resiko tersebut sendirian (Gunawan, 2014). Klaim adalah sebuah permintaan resmi kepada perusahaan asuransi, untuk meminta pembayaran berdasarkan ketentuan polis asuransi (Handayani, 2017). Dari ketiga fungsi tersebut, fungsi yang memiliki nilai strategis dalam pengaruh produktivitas dan kompetitifitas produk asuransi adalah *underwriting*. Alasannya adalah tugas yang diemban dalam *underwriting* dapat mempengaruhi berbagai segi dalam perusahaan asuransi yang termasuk: 1. Resiko apa saja yang dapat ditanggung oleh perusahaan, 2. Biaya premi yang dapat ditanggung oleh nasabah atau klien, 3. Kepercayaan nasabah atau klien terhadap perusahaan asuransi.

Perusahaan asuransi yang menjadi sumber penelitian ini adalah PT Asuransi Candi Utama. PT Asuransi Candi Utama merupakan perusahaan asuransi yang didirikan pada tahun 2018. Produk asuransi yang mereka tawarkan terdiri dari asuransi: 1. Kendaraan, 2. *Marine Cargo*, 3. Properti, 4. *Liability*, dan 5. Teknik. PT Asuransi Candi Utama memiliki potensi dalam bersaing di pasar asuransi dengan produk-produknya. Salah satu caranya adalah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen & seleksi untuk jabatan *underwriter* PT Asuransi Candi Utama. Diharapkan, pengembangan ini dapat membantu meningkatkan kualitas produktivitas perusahaan dan kompetitifitas produk dengan peningkatan kualitas calon karyawan *underwriter* yang tersaring.

Memprioritaskan pengembangan rekrutmen dan seleksi pada *underwriter* juga dapat mempermudah perusahaan asuransi pada menentukan kriteria yang dibutuhkan kandidat karyawan *underwriter* baik dalam proses rekrutmen maupun seleksi. Serta perusahaan dapat lebih menghemat *resource* dalam menginvestasikan pengembangan sistem rekrutmen dan seleksi dengan hasil yang lebih signifikan dalam tingkatan produktivitas dan kompetitifitas produk perusahaan. Dibandingkan dengan menyamaratakan pengembangan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi lainnya seperti posisi klaim dan reasuransi yang cukup membutuhkan calon karyawan berkualitas dan tidak akan terlalu memberikan dampak signifikan terhadap performa perusahaan.

Beberapa perusahaan asuransi umum di Indonesia saat ini dengan kualitas yang memumpuni adalah: 1. Mandiri AXA General Insurance, 2. Sinarmas MSIG, 3. AXA, 4. Wahana Tata, 5. FWD, dan perusahaan-perusahaan asuransi besar lainnya. Untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan tersebut, PT Asuransi Candi Utama membutuhkan rencana jangka panjang yang mampu memberikan daya saing terhadap perusahaan asuransi lainnya.

Salah satu rencana tersebut adalah mengembangkan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi strategis perusahaan asuransi, yaitu *underwriter*. Seperti yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, peran *underwriter* sangat besar dalam produktivitas dan kompetitifitas perusahaan asuransi. Dengan memberikan perkembangan pada sistem rekrutmen dan seleksi untuk jabatan tersebut, diharapkan dapat menjadi strategi jangka panjang perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan asuransi umum lainnya.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi untuk *underwriter* PT Asuransi Candi Utama untuk meningkatkan produktivitas dan kompetitifitas produk perusahaan?. Kemudian, untuk tujuan penelitian ini adalah perancangan saran perbaikan dalam sistem rekrutmen dan seleksi untuk *underwriter* PT Asuransi Candi Utama sebagai rencana jangka panjang perusahaan

Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016), sumber daya manusia merupakan keilmuan yang bertujuan untuk pengaturan dan penataan tenaga kerja untuk efektifitas kinerja perusahaan. Menurut Purwanto (2005), manajemen sumber daya manusia adalah proses penetapan dan perencanaan sumber daya manusia sebagai salah satu proses pengorganisasian perusahaan.

Rekrutmen

Menurut Potale (2016), rekrutmen adalah perencanaan manajemen sdm terhadap jumlah karyawan, kapan diperlukan, dan kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan yang kosong pada suatu perusahaan. Menurut *Konopaske & Ivancevich* (2012), terdapat 2 metode rekrutmen yang mampu digunakan oleh sebuah organisasi, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal merupakan metode rekrutmen yang mengutamakan sumber daya manusia yang sudah dimiliki oleh pihak organisasi, sedangkan rekrutmen eksternal merupakan metode pencarian sumber daya manusia yang berada dalam lingkup luar organisasi untuk menambahkan jumlah anggota untuk keperluan tertentu organisasi. Kedua metode tersebut memiliki praktik yang berbeda-beda dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, serta dapat disampaikan sebagaimana berikut:

Rekrutmen Internal

Ivancevich & Konopaske (2012) menyampaikan, terdapat 2 metode rekrutmen internal yang dapat digunakan, yaitu: 1. *Job Posting*; dan 2. *Employee Referrals*. *Job Posting* menggunakan sumber media internal perusahaan seperti papan (*board*), intranet organisasi, dan media komunikasi internal lainnya. *Employee Referrals* menggunakan surat referensi dari sesama anggota perusahaan yang terkait untuk merekomendasikan rekrutmen.

Rekrutmen Eksternal

Menurut *Ivancevich & Konopaske* (2012), metode rekrutmen eksternal yang dapat digunakan terdiri dari: 1. *Social Networking Sites*; 2. *Media Advertisement*; 3. *E-Recruiting*; 4. *Special Events Recruiting*; 5. *College Recruiting*; dan 6. *Summer Internships*. Dalam metode *Social Networking Sites*, rekrutmen diiklankan melalui sejumlah media sosial seperti *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, dan media sosial lainnya. Metode *E-Recruiting* menggunakan sarana situs rekrutmen seperti *LinkedIn*, *Jobstreet*, dan situs rekrutmen lainnya. Metode *Media Advertisement* menggunakan sarana periklanan umum seperti TV, koran, dan sebagainya.

Dalam metode *Special Events Recruiting*, digunakannya sarana *job fair* atau bursa kerja sebagai sarana penyebaran rekrutmen. Metode *College Recruiting* menggunakan kerjasama atau komunikasi antar perusahaan dan perkuliahan sesuai dengan segmen yang dicari perusahaan. Metode *Summer Internships* menggunakan para karyawan magang sebagai calon karyawan yang diutamakan.

Seleksi

Kasmir (2016) menyampaikan, seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan, lalu menerima atau menolak untuk dijadikan karyawan perusahaan. Menurut Ridwan (2015), seleksi adalah aktifitas penentuan dan penerimaan kandidat karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan serta memprediksi kegagalan atau keberhasilan kandidat dalam pelaksanaan kinerja sesuai dengan jabatan yang ditawarkan.

Kriteria Seleksi

Menurut *Ivancevich & Konopaske* (2012), ada beberapa kategori kriteria yang perlu diperhatikan seleksi. Kriteria tersebut meliputi: 1. Pendidikan; 2. Pengalaman; 3. Penampilan; dan 4. Kepribadian dan Karakteristik.

Proses Seleksi

Ivancevich dan Konopaske (2012) menyampaikan, sebelum menjadi perhatian, proses seleksi dianggap sebagai keputusan mudah karena subyektifitas manajer atau pemilik perusahaan, namun saat ini, sistem proses seleksi dirancang secara sistematis dan terstruktur. Struktur proses seleksi meliputi: 1. *Screening*; 2. Wawancara; dan 3. Tes Tertulis. Proses seleksi melalui tahapan sebagai berikut:

Screening

Screening merupakan tahap pertama pada seleksi, calon karyawan mengisi form aplikasi pendaftaran. Isi form tersebut meliputi dari identitas, pengalaman, sertifikasi, dan beberapa data lainnya yang menjadi faktor minimum kualifikasi.

Wawancara

Kandidat karyawan yang telah lolos dari proses *screening* akan melalui tahap wawancara. Terdapat 2 metode wawancara yang dapat digunakan dalam proses penyeleksian, yaitu *unstructured interviews* dan *structured interview*. *Unstructured interview* merupakan wawancara dengan pertanyaan yang tidak terstruktur atau tanpa prosedur. *Unstructured interview* tetap memiliki tujuan untuk menganalisa kepribadian, kompetensi, dan berbagai kriteria yang diperlukan, walaupun dilakukan secara informal. *Structured interview* merupakan sistem wawancara dengan pertanyaan yang telah direncanakan dan terstruktur untuk menggali data yang diperlukan untuk penyeleksian. Menurut penelitian substansial yang telah dijalankan selama 30 tahun, *structured interview* dinilai lebih memiliki hasil yang valid dibandingkan *unstructured interview*.

Tes Tertulis

Kandidat yang telah melewati *interview*, melaksanakan proses seleksi selanjutnya, merupakan serangkaian tes tertulis untuk menentukan tingkatan kualitas kognitif maupun mengetahui sifat dan

kepribadian calon karyawan. Penilaian tersebut terdiri dari 2 tipe tes tertulis yaitu: 1. Tes Kognitif; dan 2. Tes Kepribadian, yang dapat disampaikan sebagaimana berikut:

Tes Kognitif

Terdapat 2 varian tes kognitif yang dapat digunakan dalam pelaksanaan tes, seperti *Wechsler Adult Intelligence Scale* dan *Wonderlic Personnel Test*. *Wechsler Adult Intelligence Scale* merupakan tes yang menilai dari 2 sisi penilaian yaitu *verbal IQ* dan *performance IQ*. Tes verbal terbagi dengan kemampuan *verbal comprehension* (informasi umum, kosakata, kesamaan, dan *comprehension*) dan *working memory* (aritmatika, *letter-number sequencing*, dan *digit span*). Sedangkan Tes *performance* terbagi dengan *perceptual organization-index* (*picture completion*, *block design*, dan *matrix reasoning*) dan *processing speed-index* (*digit-symbol reasoning* dan *symbol search*). (Kaufman dan Lichtenberger, 2005). *Wonderlic Personnel Test* menilai dari segi *cognitive ability* (analogi, *analysis of geometric figures*, aritmatika, *direction following*, *disarranged sentences*, *judgment*, logika, *proverb matching*, kesamaan, and *word definitions*) dan motivasi (Tarigan, 2019).

Tes Kepribadian

Dalam tes kepribadian, terdapat 2 varian tes yang dapat digunakan yaitu *Big Five Personality Test* dan *DISC Test*. Dalam penilaian *Big Five Personality Test*, penilaian kepribadian terdiri dari: 1. *Extraversion* sifat dalam bergaul; 2. *Conscientiousness*, tingkat tanggung jawab; 3. *Openness*, keterbukaan dalam kehidupan; 4. *Neuroticism*; tingkat emosional; dan 5. *Agreeableness*, sifat dalam berpendapat (Widhiastuti, 2014). *DISC Test* merupakan singkatan dari *Dominance*, *Inducement*, *Submission*, and *Compliance Test*, tes kepribadian dengan tujuan penilaian sesuai dengan judul tes seperti: 1. *Dominance*, 2. *Inducement*, 3. *Submission*, dan 4. *Compliance* (Antonioniou, 2019).

Job Description Underwriter

Berikut *job description* underwriter PT Asuransi Candi Utama:

1. Meninjau aplikasi asuransi untuk pemenuhan dan kepatuhan
2. Menilai informasi dari latar belakang klien dan status keuangan
3. Bekerja sama dengan spesialis untuk mengumpulkan informasi dan pendapat untuk premi asuransi kompetitif
4. Menegosiasikan dan menentukan ketentuan spesifik polis asuransi dengan broker atau pemegang polis
5. Menyimpan catatan rinci dari kebijakan yang ditanggung dan keputusan dibuat
6. Keseimbangan antara massa dan homogenitas risiko untuk mencapai prediktabilitas hasil di masa depan
7. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan asuransi
8. Mengikuti hukum asuransi yang berlaku

9. Tentukan opsi terbaik untuk klien dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan mereka
10. Menghasilkan penawaran untuk premi asuransi kompetitif
11. Negosiasikan dan tentukan ketentuan spesifik polis asuransi
12. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan asuransi

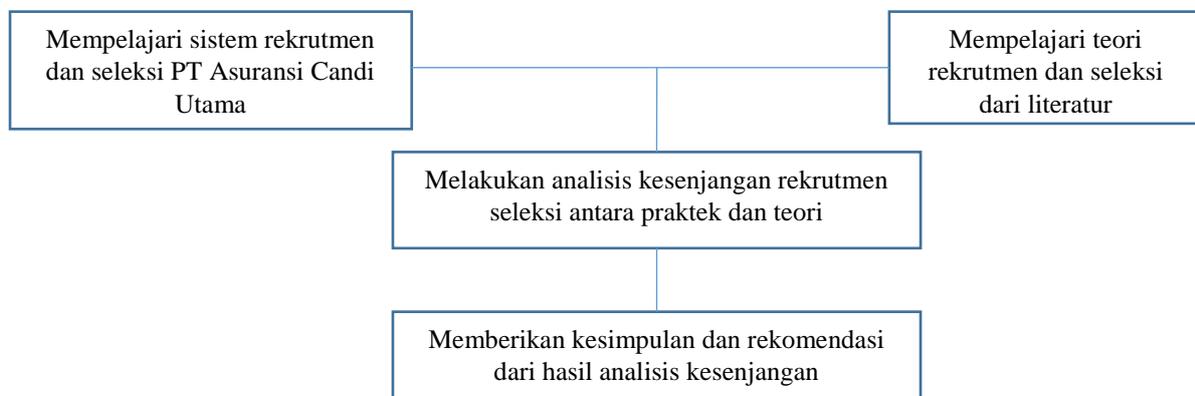
Job Specification Underwriter

Berikut *job specification* underwriter PT Asuransi Candi Utama:

1. Pengalaman penjaminan asuransi
2. Pengalaman langsung dengan sistem care dan sejenisnya.
3. Penilaian yang masuk akal dan perhatian terhadap detail
4. Keahlian membuat keputusan yang percaya diri
5. Pengetahuan yang sangat baik tentang kebijakan asuransi dan kemampuan untuk menghubungkan ketentuan kebijakan dengan eksposur kerugian
6. Keahlian berhitung dan statistik yang terbukti
7. Ijazah atau sertifikasi asuransi (Lulusan dari bidang asuransi, Keuangan atau bidang terkait)
8. Dua tahun pengalaman sebagai underwriter
9. Pemikir analitis dengan kemampuan penelitian
10. Kemampuan untuk menggunakan penilaian yang masuk akal dan sehat
11. Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang kuat
12. Pengetahuan menyeluruh tentang basis data dan sistem pelacakan
13. Pengetahuan yang mendalam tentang peraturan penjaminan emisi
14. Kemampuan untuk membangun hubungan dan kemitraan positif dengan klien, broker, dan pemain peran utama

Kerangka Analisis

Kerangka analisis dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Analisis

Sumber: Peneliti/Penulis (2022)

Peneliti akan mempelajari sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama beserta dengan kriteria underwriter perusahaan dari hasil dari data primer. Lalu peneliti mempelajari teori rekrutmen & seleksi melalui sejumlah *textbook* dan data sekunder lainnya untuk melakukan analisis kesenjangan antara teori dan praktik yang dilaksanakan oleh PT Asuransi Candi Utama. Analisis dan pembahasan yang telah dirancang akan dijadikan acuan dalam memberikan rekomendasi dalam metode peningkatan kualitas yang akan disarankan.

METODE RISET

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian berbasis kualitatif. Penelitian kualitatif itu sendiri menurut Rijali (2018), merupakan penelitian dan pengamatan obyek secara bersiklus dan interaktif, sehingga pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara bersamaan. Pendekatan penelitian yang digunakan untuk melaksanakan proses analisis kualitatif adalah, *Symbolic Interaction Approach* dan *Cultural Approach*. *Symbolic Interaction Approach*, pendekatan yang menggunakan penafsiran pengalaman manusia terhadap beberapa obyek, orang, situasi, dan peristiwa (Moleong, 2011). Sedangkan *cultural approach* atau pendekatan budaya adalah pendekatan yang menggunakan budaya obyek penelitian sebagai dasar dalam analisa data (Danim, 2013).

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan 2 perwakilan dari PT Asuransi Candi Utama mengenai sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama beserta kriteria underwriter. Data sekunder didapatkan melalui studi dokumen dan berbagai literatur yang terkait dengan *job description* dan *job specification underwriter*, dan berbagai teori metode rekrutmen dan juga seleksi.

Menurut Sudarwan (2013), menganalisis data merupakan salah satu tahapan yang tidak dapat dihindari, baik dalam penelitian kuantitatif ataupun kualitatif. Data yang telah dikumpulkan akan dianalisa dengan sistem *coding*. Data primer akan mendapatkan kode “DP” sedangkan Data sekunder mendapatkan “DS”. Data asli diberikan kode “DA”, dan data hasil olahan diberikan kode “DHO”. Pengodean tersebut digunakan untuk membagi fokus perhatian terhadap tiap data. Setelah setiap kode dan data telah terbagi secara terstruktur, data tersebut dapat digunakan dalam proses analisa dan pembahasan penelitian. Data tersebut juga akan terbagi lagi dalam kode: 1. Tata Situasi/Konteks (K); 2. Definisi Situasi (S); 3. Perspektif Subyek (PS); 4. Cara Berpikir Subyek Tentang Orang-Orang dan Obyek-Obyek (CO); 5. Proses (P); 6. Aktivitas (A); 7. Peristiwa (PR); 8. Struktur Sosial dan Pergaulan (SP); dan 9. Metode (M). Setiap data juga akan terbagi bergantung dengan bobot atau signifikansi setiap data (contoh: Tinggi (T), dan Rendah (R)).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Menurut hasil wawancara, proses sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama meliputi merencanakan jumlah karyawan, kriteria minimum, dan jabatan apa yang akan ditawarkan, sebagai *manpower planning*. Berikutnya, hasil rencana *manpower planning* akan diberikan terhadap kepala divisi terkait untuk mengisi Form Permintaan Tenaga Kerja atau disebut PTK. Form tersebut akan diberikan terhadap Dewan Direksi untuk persetujuan kebutuhan tenaga kerja. Setelah disetujui, pihak manajemen mengiklankan rekrutmen menggunakan metode *E-Recruiting* via sejumlah website rekrutmen.

Setelah kandidat karyawan didapatkan pada proses rekrutmen, mereka akan melalui proses *screening* untuk menyaring calon pelamar sesuai kriteria minimum yang telah ditentukan pada proses sebelumnya. Kandidat karyawan yang telah melalui proses *screening* akan melalui tes tertulis dan wawancara. Calon karyawan yang berhasil melalui kedua tes tersebut, merupakan kandidat yang akan melalui tahap *job offering*, yaitu penawaran jabatan yang ditawarkan beserta benefit dan ketentuan yang berlaku.

Dalam tes wawancara, kriteria yang digunakan oleh PT Asuransi Candi Utama adalah: 1. Pengalaman Pekerjaan; 2. *Problem Solving*; 3. Alasan *Resign*; 4. Riwayat Pendidikan; dan 5. Pengetahuan Teknis. Dalam tes tertulis, PT Asuransi Candi Utama menggunakan tes IQ sebagai tes kognitif, sedangkan dalam tes kepribadian perusahaan menggunakan DISC Test. Kriteria *underwriter* PT Asuransi Candi Utama sendiri menurut hasil wawancara beserta *job specification* *underwriter* yang ada pada pendahuluan adalah: 1. Lulusan S1 Asuransi; 2. Memiliki pengalaman 2 tahun dalam bidang *underwriting* asuransi umum; 3. Keahlian dalam berhitung dan statistic; 4. Pemikir analitis dengan kemampuan penelitian; 5. Pengetahuan menyeluruh tentang basis data dan sistem pelacakan; 6. Kemampuan analisa resiko; 7. Kemampuan untuk membangun hubungan dan kemitraan positif dengan klien, broker, dan pemain peran utama; dan 8. Penilaian yang masuk akal dan perhatian terhadap detail, dan 9. Keahlian membuat keputusan yang percaya diri. Berikut analisis kesenjangan yang ditemukan:

Analisis Kesenjangan Metode Rekrutmen

Seperti yang telah dijelaskan pada hasil wawancara, PT Asuransi Candi Utama menggunakan metode *E-Recruiting* sebagai metode rekrutmen untuk mengiklankan rekrutmen untuk kandidat karyawan. Dalam literatur, metode tersebut merupakan salah satu metode rekrutmen eksternal, yaitu metode rekrutmen yang terfokus pada mencari kandidat karyawan yang ada pada diluar lingkungan perusahaan.

Untuk memaksimalkan penyebaran iklan rekrutmen perusahaan untuk mencari kandidat *underwriter*, disarankan untuk menambahkan sejumlah metode rekrutmen eksternal lainnya. Tidak

diperlukannya menggunakan metode rekrutmen internal, karena periklanan rekrutmen untuk underwriter sesuai kriteria perusahaan membutuhkan media yang lebih luas. Metode rekrutmen eksternal lainnya yang dapat digunakan oleh perusahaan menurut literatur adalah: 1. *Social Networking*, 2. *College Recruiting*, dan 3. *Summer Internships*.

Analisis Kesenjangan Kriteria Wawancara

Kriteria yang digunakan perusahaan dalam tes wawancara adalah: 1. Pengalaman Pekerjaan; 2. *Problem Solving*; 3. Alasan *Resign*; 4. Riwayat Pendidikan; dan 5. Pengetahuan Teknis. Untuk underwriter, penilaian pada tes wawancara disarankan untuk disesuaikan dengan *job specification* underwriter sebagaimana yang telah ada pada pendahuluan. Ada beberapa kriteria underwriter yang dapat dinilai dalam tes wawancara seperti: 1. Pemikir analitis, 2. Pemikir detail, dan 3. Kemampuan untuk membangun kemitraan positif dan hubungan baik.

Beberapa kriteria yang ada dalam praktek wawancara seperti pengalaman pekerjaan, pengetahuan teknis, dan riwayat pendidikan lebih tepatnya dinilai pada tahap *screening*, dimana seluruh dokumen penting kandidat yang mencangkup ijazah, CV, dan dokumen lainnya akan menjadi dasar penilaian terhadap ketiga kriteria tersebut. Penilaian alasan *resign* dapat dinilai dalam tes kepribadian, dimana kandidat karyawan akan dinilai dari berbagai segi kepribadian. Kriteria *problem solving* sudah terhitung sebagai bagian dari penilaian dari ketiga kriteria yang disarankan.

Analisis Kesenjangan Tes Kognitif

Tes kognitif yang digunakan oleh perusahaan adalah tes IQ. Untuk menyesuaikan penilaian kognitif kandidat karyawan underwriter sesuai dengan kebutuhan beberapa *job description* underwriter, disarankan menggunakan tes kognitif yang ada pada teori, yaitu: 1. *Wechsler Adult Intelligence Scale*, dan 2. *Wonderlic Personnel Test*.

Analisis Kesenjangan Tes Kepribadian

Tes kepribadian yang digunakan oleh perusahaan adalah *DISC Test*. Untuk penilaian kandidat underwriter, penggunaan tes ini sudah tepat, tapi disarankan juga menggunakan *Big Five Personality Test* untuk penilaian yang mampu melengkapi penilaian tes *DISC*.

Rekomendasi Rekrutmen

Sesuai yang telah dijelaskan pada analisis kesenjangan metode rekrutmen, disarankan untuk menambahkan 3 metode rekrutmen eksternal lainnya. Metode tersebut adalah: 1. *Summer Internship*, 2. *Social Networking Sites*, dan 3. *College Recruiting*. Metode *Summer Internships* menggunakan para karyawan magang underwriter sebagai calon karyawan yang dapat ditawarkan untuk mengikuti seleksi karyawan tetap underwriter.

Dengan metode *Social Networking Sites*, PT Asuransi Candi Utama dapat menggunakan akun media sosial resmi yang sudah ada pada *Twitter* dan *Instagram* untuk mengiklankan rekrutmen. Serta menyewa jasa akun rekrutmen untuk memperluas periklanan dalam media sosial. Metode *College Recruiting* menggunakan kerjasama antara perusahaan asuransi terhadap sejumlah sekolah tinggi asuransi seperti Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti dan sebagainya untuk periklanan rekrutmen terhadap alumni sekolah tinggi yang terkait.

Rekomendasi Seleksi (Tes Wawancara)

Sesuai dengan penjelasan pada hasil analisis kesenjangan, ada 3 penilaian yang bisa menjadi kriteria pada tes wawancara, yaitu: 1. Pemikir analitis, 2. Pemikir detail, dan 3. Kemampuan dalam membangun hubungan dan kemitraan positif. Kriteria pemikir analitis dapat dinilai melalui sejumlah pertanyaan yang dapat menilai kemampuan kandidat dalam segi merancang perencanaan jangka panjang serta menilai kemungkinan berbagai resiko apa saja yang akan ditanggung.

Penilaian terhadap pemikiran detail dapat dinilai dengan pertanyaan-pertanyaan yang mencakup ketelitian kandidat dalam menilai apa saja yang dianggap sebagai resiko nasabah yang nantinya akan menjadi dasar dalam penentuan harga premi. Kriteria kemampuan dalam membangun hubungan dan kemitraan positif dapat dinilai dengan memperhatikan kemampuan komunikasi, berpendapat, dan bernegosiasi dalam menjawab setiap pertanyaan dalam sesi tes wawancara. Tingkatan kemampuan tersebut dapat menentukan bagaimana kandidat karyawan underwriter bernegosiasi dengan pihak nasabah atau klien. Direkomendasikan juga tes wawancara menggunakan sistem *structured interview* agar setiap kemampuan analitis, detail, dan membangun hubungan dan kemitraan kandidat underwriter dapat lebih diteliti secara mendalam.

Rekomendasi Seleksi (Tes Tertulis Kognitif)

Menurut hasil analisis kesenjangan, berikut tes kognitif yang direkomendasikan underwriter: 1. *Wechsler Adult Intelligence Scale*, dan 2. *Wonderlic Personnel Test*. Dalam *Wechsler Adult Intelligence Scale*, kandidat karyawan akan dinilai dari 2 segi kognitif, yaitu *verbal IQ* dan *performance IQ*. Dalam penilaian *verbal IQ*, kandidat akan dinilai dari berbagai segi kemampuan baik dalam penerimaan maupun pengolahan informasi. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi bagaimana calon karyawan mengoperasikan sejumlah *job description* underwriter seperti: 1. Meninjau aplikasi asuransi untuk pemenuhan dan kepatuhan, 2. Menilai informasi latar belakang dan status keuangan klien, dan 3. Menegosiasikan ketentuan polis dengan pemegang polis dan broker.

Penilaian *performance IQ* menilai tingkatan performa dan etos kinerja tiap kandidat underwriter. Tingkatan performa dan etos kerja kandidat dapat mempengaruhi bagaimana mereka akan memenuhi beberapa *job description* underwriter sebagai berikut: 1. Menghasilkan penawaran biaya premi yang kompetitif, 2. Menentukan opsi asuransi terbaik sesuai dengan kebutuhan nasabah atau

klien, dan 3. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan. Penilaian tes *Wonderlic* dapat memperdalam penilaian tes *Wechsler*, baik dalam segi *verbal IQ* maupun *performance IQ* kandidat underwriter. Kedua penilaian tersebut dapat mempengaruhi bagaimana para kandidat mampu untuk melakukan berbagai *job desc* underwriter.

Rekomendasi Seleksi (Tes Tertulis Kepribadian)

Sesuai dengan penjelasan mengenai hasil analisis kesenjangan antara praktek dan teori tes kepribadian, *Big Five Personality Test* dapat melengkapi penilaian kepribadian yang telah dinilai oleh tes DISC. Sesuai dengan yang telah dipaparkan pada pendahuluan, DISC menilai dari 4 segi kepribadian, yaitu: 1. *Dominance*, 2. *Inducement*, 3. *Submission*, dan 4. *Compliance*. *Dominance* menilai dari sifat kepemimpinan dan ketegasan kandidat, *Inducement* menilai sifat kandidat dalam bersosial dan pergaulan, *Submission* menilai sifat kerjasama dan berpendapat kandidat, dan *Compliance* menilai sifat keteraturan dan kedisiplinan kandidat.

Dalam *Big Five Personality Test*, kandidat underwriter akan dinilai dari 5 segi kepribadian terdiri dari: 1. *Extraversion*, 2. *Conscientiousness*, 3. *Openness*, 4. *Neuroticism*, dan 5. *Agreeableness*. Kelima penilaian tersebut dapat memperdalam dan melengkapi penilaian tes DISC, terutama pada segi kemampuan bersosialisasi pada penilaian *Extraversion*, sifat bekerjasama kandidat karyawan pada penilaian *Agreeableness*, dan sifat keteraturan, kedisiplinan, dan tanggung jawab pada *Conscientiousness*. Penilaian lainnya seperti *Neuroticism* dan *Openness* dapat memberikan penilaian kepribadian yang belum diperhatikan pada tes DISC. Dalam kriteria *Openness*, kandidat underwriter akan dinilai dari segi keterbukaan terhadap situasi maupun perubahan yang ada pada dunia asuransi umum serta kemampuan berinovasi. Sedangkan kriteria *Neuroticism* menilai tingkatan kedewasaan mental serta emosional setiap kandidat karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan persaingan dalam dunia asuransi umum.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Terlihat dari hasil analisis kesenjangan, ada beberapa perbedaan maupun persamaan antara praktek rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama dengan teori rekrutmen dan seleksi. Dalam praktek metode rekrutmen, perusahaan sudah menggunakan salah satu metode rekrutmen eksternal yang ada pada teori, namun direkomendasikan untuk menambahkan sejumlah metode rekrutmen eksternal lainnya untuk memaksimalkan periklanan rekrutmen. Dalam tes wawancara, ada beberapa kriteria penilaian yang tidak perlu dinilai dalam praktek tes wawancara underwriter, sedangkan ada penilaian lainnya yang dapat diteliti dalam tes wawancara berdasarkan sejumlah *job specification* underwriter yang telah ditentukan perusahaan.

Untuk tes tertulis kognitif, perusahaan perlu mengganti varian tes kognitif yang digunakan sesuai dengan teori untuk menyesuaikan dengan *job specification* underwriter. Dalam tes kepribadian, perusahaan sudah menggunakan salah satu varian tes yang ada pada teori, tetapi direkomendasikan juga untuk menambahkan varian tes lainnya yang ada pada teori untuk memperdalam penilaian kepribadian kandidat.

Saran

Disarankan untuk pihak *Human Resource* PT Asuransi Candi Utama untuk menggunakan berbagai perubahan maupun penambahan yang disarankan baik pada sistem rekrutmen maupun sistem seleksi untuk jabatan underwriter, sebagai salah satu rencana jangka panjang perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan asuransi umum lainnya. Hasil dari penelitian ini bisa tetap terus diamati untuk penelitian yang lebih lanjut, baik dalam segi penggunaan varian metode rekrutmen, varian tes tertulis kognitif maupun kepribadian, serta kriteria-kriteria lainnya yang dapat dinilai pada tes wawancara. Terutama karena pesatnya perkembangan dunia asuransi umum dan kriteria underwriter perusahaan yang suatu saat nanti akan dikembangkan atau diubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Antoniou, A. (2019). Compability of small team personalities in computer-based task, *Challenges*, 1-12. doi:10.3390/challe10010029
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Massachussets: Harvard Business School.
- Danim, S. (2013). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Garaika & Margahana, H. (2019), Peran seleksi (selection) tenaga kerja yang tepat terhadap tercapainya tujuan organisasi, *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 17(2), 133-141
- Handayani, S. (2017). Pengaruh penyelesaian klaim asuransi terhadap pencapaian target penjualan produk asuransi ajb bumiputera 1912 cabang bengkulu, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 79-85. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v5i1.332>
- Hasibuan, M. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. & Konopaske, M. R. (2012). *Human Resource Management (12th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaufman, A. & Lichtenberger, E. (2005). *Assessing Adolescent and Adult Intelligence*. New Jersey: Wiley.
- Mardianto, A (2014). *Recruitment Management*. Jakarta: Pinasthika.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto (2005). Arti dan peranan sumberdaya manusia, *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 2(2), 136-145. <https://doi.org/10.21831/jep.v2i2.644>
- Potale, B; Lengkong, V. & Moniharapon, S. (2016). Pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada pt bank sulutgo, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 453-464.
- Rianto, M. (2012). *Lembaga Keuangan Syariah: Suatu Kajian Teoritis Praktis*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ridwan, M (2015). Analisis prosedur penerimaan, seleksi, dan penempatan karyawan pada lpp tvri sumsel babel Palembang, *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 13(1), 60-69.
- Rijali, A. (2018). Analisis kualitatif, *Jurnal Alhadharah*, 17(33), 81-95.
- Sandayna, C. M; Prananingtyas, P. & Lestari, S.N. (2017), Analisis yuridis atas tanggung jawab underwriter dalam praktek penutupan polis asuransi jiwa, *Diponegoro Law Journal*, 6(2), 1-10.

Tarigan, M. & Fadillah. (2019). Analisa item response theory wonderlic personnel test (WPT), *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia*, 8(1), 37-45.
<https://dx.doi.org/10.15408/jp3i.v8i1.10819>

Widhiastuti, H. (2014). Big five personality sebagai predictor kreativitas dalam meningkatkan kinerja anggota dewan, *Jurnal Psikologi*, 41(1), 115-133.