

# ANALISIS KEBIJAKAN OPERASIONAL PROSEDUR REKRUTMEN DAN PELATIHAN TENAGA PEMASARAN PADA PRODUK AGRI PADA PT. ASURANSI JASA INDONESIA

Rudolf Lumban Batu<sup>1\*</sup>, Nugroho B.Sukamdani<sup>2</sup>, Maya Dewi Diyah Maharani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Universitas Sahid, Jakarta, Indonesia.

\*E-mail koresponden : [rudolf.lumbanbatu@gmail.com](mailto:rudolf.lumbanbatu@gmail.com)

Diterima 16 Februari 2023, Disetujui 06 Maret 2023

## Abstrak

Judul dalam penelitian ini adalah Kebijakan Operasional Prosedur Rekrutmen Dan Pelatihan Tenaga Pemasar Produk Agri Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia, maksud penelitian ini adalah untuk pengembangan komponen-komponen kunci mutu prosedur rekrutmen dan pelatihan tenaga pemasar produk agri di PT. Asuransi Jasa Indonesia yang dilihat dari segi evaluasi prosedur rekrutmen dan pelatihan serta tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis komponen penting dan dibutuhkan dalam pengembangan SOP dan (2) Untuk merumuskan pengembangan dalam prosedur rekrutmen dan pelatihan tenaga pemasar produk agri di Perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sampel populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang dan untuk analisis data menggunakan ISM. Hasil penelitian ini adalah (1) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang dilakukan adalah mempertahankan dan meningkatkan sistem rekrutmen dan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia dan meningkatkan mutu kerja karyawan yang sudah ada serta meningkatkan efisiensi dalam merekrut calon karyawan (2) faktor-faktor Kebutuhan Sumberdaya Manusia sektor 1 (Autonomous) memiliki 1 faktor, (3) faktor-faktor Kendala Utama Dimana sektor 1 (Autonomous) memiliki 2 faktor dan (4) faktor-faktor Perubahan yang dimungkinkan Dimana sektor 1 (Autonomous) memiliki 1 faktor. Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu Mempertahankan kedua prosedur eksternal dan internal karena kedua model rekrutmen dan pelatihan yang dipilih dalam rekrutmen dan pelatihan sangat penting untuk menjaring banyak atau sedikitnya calon karyawan yang dibuthkan oleh perusahaan.

**Kata Kunci:** Prosedur Rekrutmen, Pelatihan Tenaga Pemasar, Kebutuhan Sumberdaya Manusia, Kendala Utama dan faktor-faktor Perubahan.

## Abstract

*The title of this research is the Operational Policy on Recruitment Procedures and Training for Agri Product Marketers at PT. Asuransi Jasa Indonesia, the purpose of this research is to develop key quality components of recruitment procedures and training of agri product marketers at PT. Asuransi Jasa Indonesia which is seen from the evaluation of recruitment and training procedures and the objectives of this research are (1) To analyze the important and required components in the development of SOPs and (2) To formulate developments in the recruitment and training procedures for agri product marketers at PT. Indonesian Service Insurance. The research method used is descriptive research with a qualitative approach. The population sample used in this study amounted to 5 people and for data analysis using ISM. The results of this study are (1) This strategy is made based on the company's way of thinking, namely by taking full advantage of opportunities. The SO strategy carried out is to maintain and improve the recruitment and training system carried out by PT. Asuransi Jasa Indonesia and improving the quality of work of existing employees as well as increasing efficiency in recruiting prospective employees (2) the factors for human resource needs sector 1 (Autonomous) has 1 factor, (3) the main constraint factors where sector 1 (autonomous) has 2 factors and (4) factors Possible changes Where sector 1 (Autonomous) has 1 factor. The conclusion in this study is to maintain both external and internal procedures because both recruitment and training models selected in recruitment and training are very important to attract many or at least prospective employees needed by the company.*

**Keywords:** Recruitment Procedure, Training of Marketers, Human Resource Needs, Main Constraints and Factors of Change.

## PENDAHULUAN

Dalam pekerjaan sumber daya manusia ini berhubungan dengan tenaga kerja. Sumber daya manusia diorganisir dan di arahkan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan lingkungan yang strategis. Dengan adanya konsenkuensi bahwa setiap organisasi dalam suatu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan baik kuantitas maupun kualitas sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara professional (Arep dan Tanjung, 2018).

Adanya pengalihan risiko pertanian kepada Asuransi telah diatur di dalam Buku 1 Bab ke-X bagian kedua Kitab Undang- undang Hukum Dagang (KUHD) yang berlaku di Indonesia tanggal 1 Mei 1848 mengenai asuransi terhadap bahaya-bahaya yang mengancam hasil-hasil pertanian yang belum dipanen, tepatnya pada Pasal 299, Pasal 300, dan Pasal 301 KUHD (Sastrawidjaja, 2018).

Peneliti menemukan rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka jadi diangkat pegawai. Pelamar-pelamar maupun organisasi-organisasi saling mengirimkan sinyal-sinyal tentang hubungan kepegawaian. Pelamar-

pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang dan harus mendaptkan tawaran-tawaran pekerjaan, pelamar-pelamar juga mencoba meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung denganya (Sukamdani, 2013).

Kendatipun biaya-biaya rekrutmen mungkin saja mahal, organisasi-organisasi tidaklah selalu memandang rekrutmen secara sistematis sebagaimana hal fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya seperti seleksi (Susanto et al, 2021). Namun demikian, arti penting aktivitas rekrutmen tampaknya semakin semarak dewasa ini karena dua sebab. Pertama, mayoritas perusahaan menganggap bahwa mereka akan menghadapi kekurangan-kekurangan karyawan yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan modem. Kedua, perampingan bisnis dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan oleh banyak perusahaan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran-anggaran rekrutmen yang semakin kecil dibandingkan sebelumnya. Dengan demikian, para perekrut harus mengetahui kiat-kiat baru dan lebih efektif biaya dalam upaya memikat pelamar-pelamar yang berbobot (Simon, 2014).

Selanjutnya peneliti dalam menghadapi perubahan yang terjadi seperti perubahan ilmu dan teknologi yang begitu cepat dalam suatu perusahaan perlu diimbangi dengan pengembangan keterampilan para karyawannya yang menangani dan menjalankan roda perusahaan tersebut. Penyesuaian kemampuan untuk melakukan tugas sesuai dengan standar baru, teknologi baru, dan sistem serta prosedur baru mendorong setiap perusahaan untuk

menyelenggarakan pelatihan demi pelatihan sehingga para karyawan mempunyai kesempatan besar untuk menyerap nilai-nilai baru agar dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Hal tersebut erat kaitannya pula dengan pengembangan karyawan yang merupakan kegiatan yang harus dilakukan perusahaan agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan keterampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Selanjutnya tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin merumuskan kebijakan operasional prosedur rekrut dan pelatihan tenaga pemasar produk agri di Perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia dan menemukan komponen-komponen penting yang dibutuhkan dalam pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) rekrut dan pelatihan tenaga pemasar produk agri di Perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat menambah pengalaman, wawasan keilmuan dan pengetahuan dalam pengembangan ilmu tentang manajemen sumberdaya manusia dan diharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat menjadi masukan dalam bidang evaluasi proses rekrut dan pelatihan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan baru.

Selanjutnya sebagai bahan perbandingan antara teori dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan keadaan nyata di lapangan serta menerapkan kebijakan pengelolaan tenaga kerja terutama di bidang rekrutmen dan pelatihan.

## KAJIAN TEORI

Pengertian prosedur menurut George R. Terry (2016:27) “prosedur adalah serangkaian tugas yang berkaitan dan secara kronologi berurutan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan”. Pendapat lain menurut Ibnu Syamsi (2017:66) “prosedur adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebutuhan”. Jadi pengertian prosedur adalah tata cara atau aturan yang telah disepakati yang dilaksanakan secara berurutan sehingga membentuk suatu pola yang tetap dalam suatu pekerjaan dalam rangka memberikan pelayanan kepada orang yang membutuhkan.

Tentang pengertian rekrutmen menurut T. Hani Handoko (2017:69) “rekrutmen atau penarikan adalah proses pencapaian dan pemikatan para calon karyawan atau pelamar yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Pendapat lain dari Ambar TS (2017:168) “rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu”. Selanjutnya Ambar mendefinisikan rekrutmen sebagai rangkain aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Ambar TS juga menulis pendapat Bernadin & Russel, bahwa rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan.

Gary Dessler (2016:90) menyatakan bahwa rekrutmen dilakukan atas dasar analisis jabatan, karena analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan digunakan untuk memutuskan karakter orang yang akan direkrut dan dipekerjakan. Jadi Gary Dessler mengemukakan bahwa rekrutmen adalah kegiatan penarikan untuk memperoleh orang yang akan mengisi jabatan, karakteristik calon pelamar, dan kualifikasi yang dituntut untuk mengisi jabatan.

Penarikan pegawai atau rekrutmen merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Ambar TS (2019:171) mengemukakan tujuan rekrutmen meliputi 1) Rekrutmen sebagai alat koordinasi sosial, 2) Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi dan 3) Rekrutmen sebagai strategi responsitas politik. Goldstein dan Gressner (2016:6) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha sistematis untuk menguasai keterampilan, peraturan, konsep, ataupun cara berperilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja. Selanjutnya menurut Dearden (2017:7) yang menyatakan bahwa pelatihan pada dasarnya meliputi proses belajar mengajar dan latihan bertujuan untuk mencapai tingkatan kompetensi tertentu atau efisiensi kerja. Sebagai hasil pelatihan, peserta diharapkan mampu merespon dengan tepat dan sesuai situasi tertentu. Seringkali pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja yang langsung berhubungan dengan situasinya.

Selanjutnya Fiedman dan Yarbrough (2017:4) menunjukkan bahwa pelatihan adalah upaya pembelajaran, yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan, dan lain sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi. Moekijat (2017:2) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk : 1) Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif; 2) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara rasional; dan 3) Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemampuan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan pimpinan. Sedangkan Mills (2017:20) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah Untuk menolong peserta pelatihan agar memperoleh keterampilan, sikap, dan kebiasaan berfikir dengan efisien dan efektif.

Hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kebutuhan Sumberdaya Manusia memiliki hubungan kontekstual antar elemen-elemen model
2. Faktor Kendala Utama memiliki hubungan kontekstual antar elemen-elemen model
3. Faktor Perubahan yang dimungkinkan memiliki hubungan kontekstual antar elemen-elemen model.

## **METODE**

Penelitian dilakukan di Perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia yang berlokasi di Jl. Letjen M.T. Haryono No.Kav.61, RT.2/RW.2, Pancoran, Kec. Pancoran, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, 12780.

Selanjutnya waktu penelitian dilakukan pada bulan Desember 2021 hingga Februari 2022. Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan *Interpretative Structural Modeling (ISM)* melalui konsultasi ahli dimasukkan sebagai elemen tujuan, tolok ukur dan kendala dan sub-elemen dalam analisis *ISM*. Analisis *ISM* akan menghasilkan sub-elemen kunci dan 4 (empat) klasifikasi sub-elemen, yaitu *Autonomous, Dependent, Linkage* dan *Independent* yang dapat dijadikan sebagai dasar analisis Analisis Kebijakan Operasional Prosedur Rekrutmen Dan Pelatihan Tenaga Pemasaran Pada Produk Agri Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia.

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 4 orang yang berasal dari PT. Asuransi Jasa Indonesia. Para pakar dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki peran penting dalam PT. Asuransi Jasa Indonesia. Berikut merupakan data responden dari penelitian ini:

a. Responden 1

Nama: Rina Maryana

Jenis Kelamin: Perempuan

Jabatan: Branch Manager Malang

b. Responden 2

Nama: Muhammad Iqbal

Jenis Kelamin: Laki-laki

Jabatan: Head Of Komersial

c. Responden 3

Nama: Erwan Dallymartha

Jenis Kelamin: Laki-laki

Jabatan: Branch Manager Padang

d. Responden 4

Nama: Hardiansyah

Jenis Kelamin: Laki-laki

Jabatan: Branch Manager Denpasar

e. Responden 5

Nama: Astra Siagian

Jenis Kelamin: Laki-laki

Jabatan: Branch Manager Jember

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Swot

Hasil analisis diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang pilih biasanya hasil yang paling memungkinkan (paling positif) dengan resiko dan ancaman yang paling kecil. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

**Tabel 1.** Matriks SWOT Rekrutmen dan pelatihan Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia

IFAS	Strength (S)	Weaknessess (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prosedur yang berbeda antara rekrutmen dan pelatihan internal dan eksternal.</li> <li>Mengoptimalkan sumber daya yang ada. Lingkungan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prosedur internal yang digunakan akan ada perpindahan karyawan antara unit.</li> <li>Prosedur eksternal yang digunakan akan mengeluarkan waktu dan biaya yang tidak</li> </ol>

	kerja yang kondusif.	sedikit. Posisi khusus membutuhkan waktu yang lama.
<p><b>Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknologi semakin mendukung pekerjaan HR</li> <li>2. Karyawan berkualitas bertahan lama.</li> <li>3. SDM baru yang masih fresh.</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan kedua prosedur eksternal dan internal karena kedua model rekrutmen dan pelatihan yang dipilih dalam rekrutmen dan pelatihan sangat penting untuk menjaring banyak atau sedikitnya calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan</li> <li>2. Mengoptimalkan sumber daya perusahaan. Sumber daya yang dimaksud yaitu kesiapan dana dan SDM.</li> <li>3. Memiliki lingkungan kerja yang kondusif agar mampu meningkatkan kinerja dalam merekrut calon karyawan.</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki produktifitas kerja dan mengkatnya atau memberi kesempatan kepada karyawan kontrak, karyawan tidak tetap, dan karyawan magang untuk menjadi karyawan tetap PT. Asuransi Jasa Indonesia.</li> <li>2. Membuka lapangan pekerja untuk masyarakat dalam mengembangkan potensi diri untuk berkarir di PT. Asuransi Jasa Indonesia serta melakukan pemberdayaan masyarakat melalui tanggung jawab sosial.</li> <li>3. Mampu meningkatkan citra baik untuk meningkatkan kepercayaan perguruan tinggi kepada PT. Asuransi Jasa Indonesia.</li> </ol>
<p><b>Threat (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulasi pemerintah yang berubah tiba-tiba dalam pengelolaan karyawan.</li> <li>2. Inovasi kompetitor yang lebih unggul.</li> <li>3. Kondisi pasar yang tidak stabil.</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemilihan metode rekrutmen dan pelatihan karena itu yang dapat mempengaruhi jumlah karyawan yang masuk sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia.</li> <li>2. Membuat peraturan yang dapat mencegah terjadinya pembajakan internal.</li> <li>3. Melakukan promosi atau sosialisasi yang lebih melalui pengumuman iklan di job portal semenarik mungkin agar dapat menarik minat para pencari kerja.</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengusahakan pengembangan dan meningkatkan kualitas serta kuantitas SDM tenaga kerja yang berkompeten dibidangnya sehingga dapat memenuhi kebutuhan SDM tenaga kerja.</li> <li>2. Mengevaluasi kebijakan yang telah ditetapkan untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan dalam merekrut pelamar kerja.</li> </ol>

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Matriks SWOT menganalisis faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan faktor eksternal perusahaan berupa peluang dan

ancaman yang dihadapi perusahaan untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan dilaksanakan perusahaan. Terdapat empat alternatif strategi yang dapat dilakukan

berdasarkan tabel 1 mengenai strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)  
Rekrutmen dan Pelatihan

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang dilakukan adalah mempertahankan dan meningkatkan sistem rekrutmen dan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia dan meningkatkan mutu kerja karyawan yang sudah ada serta meningkatkan efisiensi dalam merekrut calon karyawan.

b) Strategi ST (*Strength-Threat*) Rekrutmen Dan Pelatihan.

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST yang dihasilkan adalah Pertama meningkatkan pemilihan metode rekrutmen dan pelatihan karena itu yang dapat mempengaruhi jumlah karyawan yang masuk sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia Syariah. Kedua, membuat peraturan yang dapat mencegah terjadinya terjadinya pembajakan internal. Ketiga, melakukan promosi atau sosialisasi yang lebih melalui pengumuman iklan di job portal semenarik mungkin agar dapat menarik minat para pencari kerja.

c) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)  
Rekrutmen Dan Pelatihan

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WO yang dihasilkan yaitu dengan memperbaiki produktivitas kerja atau memberi kesempatan kepada karyawan kontrak, karyawan tidak tetap dan karyawan magang untuk menjadi karyawan tetap. Membuka lapangan pekerjaan kepada masyarakat untuk berkarir dan mengembangkan diri di PT. Asuransi Jasa Indonesia. Serta meningkatkan citra baik dan mengoptimalkan saluran kerjasama dengan perguruan tinggi dalam mencari karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d) Strategi WT (*Weakness-Threat*)  
Rekrutmen Dan Pelatihan

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT yang dihasilkan adalah menguasai pengembangan dan meningkatkan kualitas serta kuantitas SDM tenaga kerja yang berkompeten dan mengevaluasi kebijakan yang telah diterapkan untuk kebutuhan perusahaan dalam merekrut pelamar kerja.

### Analisis ISM

Analisis ISM dapat menyediakan **keadaan yang sangat baik untuk memperoleh keragaman dan sudut pandang berbeda yang sangat kompleks** (Cao, Wen et. al., 2021, MDD Maharani, 2021, Rimantho, Dino; Rosdiana, Hera.,2018). Elemen-elemen sistem disajikan dalam sebuah gambaran grafikal dari setiap hubungan dan tingkat hirarkinya memungkinkan identifikasi hubungan antara gagasan/ide dan struktur penentu dalam masalah yang kompleks tersebut. Hubungan

kontekstual antar elemen-elemen model tertera pada tabel 2.

**Tabel 2.** Hubungan kontekstual antar elemen-elemen model.

No	FAKTOR/ VARIABEL
<b>Kebutuhan Sumberdaya Manusia</b>	
1	Rencana Strategik dan Rencana Operasional yaitu dalam memprediksi kebutuhan SDM
2	prediksi laba yang dapat diraih dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan
3	kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM
4	kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM baik jumlah maupun kualitasnya yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan
5	Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM
6	Kebijaksanaan manajer puncak tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif
<b>Kendala Utama</b>	
1	Sangat penting bagi perusahaan untuk melengkapi seluruh data karyawan, seperti informasi dasar, riwayat pekerjaan, detail gaji, dan informasi lainnya agar bisa disesuaikan dengan kondisi karyawan saat ini
2	Menganggap Remeh Pelatihan SDM, Meluangkan waktu untuk memberi suatu pelatihan kerja pada karyawan adalah salah satu bentuk investasi yang tentunya akan sangat berharga untuk perusahaan
3	Gegabah dalam Merekrut Karyawan Baru, Segala bentuk proses perekrutan dan juga promosi yang terburu-buru bisa menimbulkan berbagai jenis masalah serius bagi perusahaan
4	Pemberian Job Description yang Tidak Lengkap, Job descriptions merupakan hal penting yang harus dijelaskan secara sungguh-sungguh kepada para kandidat yang akan melamar maupun kepada karyawan yang sudah terpilih dalam perusahaan tersebut.
5	Menjanjikan Hal yang Tidak Sesuai, Ketika anggota HRD melakukan sesi wawancara pada para kandidat atau calon karyawan, penawaran yang diberikan haruslah sesuai dengan apa yang perusahaan itu tawarkan pada iklan lowongan pekerjaan
6	Kebijakan SDM yang Kurang Memadai, menganggap sepele tentang pentingnya audit SDM di skala internal perusahaan
<b>Perubahan yang dimungkinkan</b>	
1	Menyelaraskan Semua Proses Untuk Mendukung Dan Memperkuat Perubahan dengan melakukan perubahan budaya kerja dibarengi dengan etos kerja
2	Membangun Kapasitas Perubahan Di Masa Depan dengan melakukan investasi di bidang sumberdaya manusia dan banyak melibatkan pemikiran baru
3	Pemimpin upaya perubahan harus terbukti pemimpin bisnis dan proyek. Mereka harus memiliki pemahaman mendalam tentang bisnis inti dan bagaimana mengelola biaya, jadwal, dan kinerja upaya perubahan
4	Perubahan budaya kerja yaitu RAISE (Resourceful, Agility, Integrity, Synergy, Excellence service) ke AKHLAK ( Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)
5	Meningkatkan Keterlibatan Dan Kinerja Secara Keseluruhan dimulai dari manajemen puncak sampai manajemen bawah melakukan keselarasan sesuai dengan etos kerja di organisasi dengan menerapkan kebiasaan baru
6	Mengubah budaya kerja dan budaya organisasi yang sudah lama menjadi suatu perubahan yang baru

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Berdasarkan konsepsi tersebut, dapat dikaji elemen-elemen beserta sub-elemen sebagai berikut:

### Elemen Dari Kebutuhan Sumberdaya Manusia

Elemen kebutuhan sumberdaya manusia terdiri atas enam sub-elemen, yaitu: (1) Rencana Strategik dan Rencana Operasional yaitu dalam memprediksi kebutuhan SDM (E1), (2) prediksi laba yang dapat diraih dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan (E2), (3) kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji

tetap sebagai bagian pembiayaan SDM (E3), (4) kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM baik jumlah maupun kualitasnya yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan (E4), (5) Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM (E5), (6) Kebijaksanaan manajer puncak tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif (E6).

**Tabel 3.** Hasil Agregasi Lima Pakar Hubungan Kontekstual Antar Elemen Kebutuhan Sumberdaya Manusia.

No	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>
E <sub>1</sub>	V	V	V	V	V
E <sub>2</sub>		A	V	V	A
E <sub>3</sub>			V	X	V
E <sub>4</sub>				A	O
E <sub>5</sub>					O
E <sub>6</sub>					

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Setelah *SSIM* tersebut dibentuk, selanjutnya dikonversi dalam matrik biner 1 dan 0 menjadi matrik pencapaian awal (*initial*

*reachability matrix*) seperti ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil agregasi lima pakar pengolahan ISM VAXO reachability sub-elemen Kebutuhan Sumberdaya Manusia

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	1	1	1	1	1
E2	0	1	0	1	1	0
E3	0	1	1	1	1	1
E4	0	0	0	1	0	0
E5	0	0	1	1	1	0
E6	0	1	0	0	0	1

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Dalam metode ISM tahap lanjutannya dilakukan revisi terhadap *SSIM* dengan

kaidah transitivity hingga dihasilkan matrik pencapaian akhir (*final reachability matrix*)

yang ditunjukkan pada Tabel 4 Dari final reachability matrix dapat ditentukan tingkat dependency (ketergantungan) dan *driver power* (daya pendorong) elemen Kebutuhan

Sumberdaya Manusia. Konsistensi pendapat pakar sebesar 94 persen (> 80 persen) maknanya bahwa hasil pendapat pakar dinilai baik.

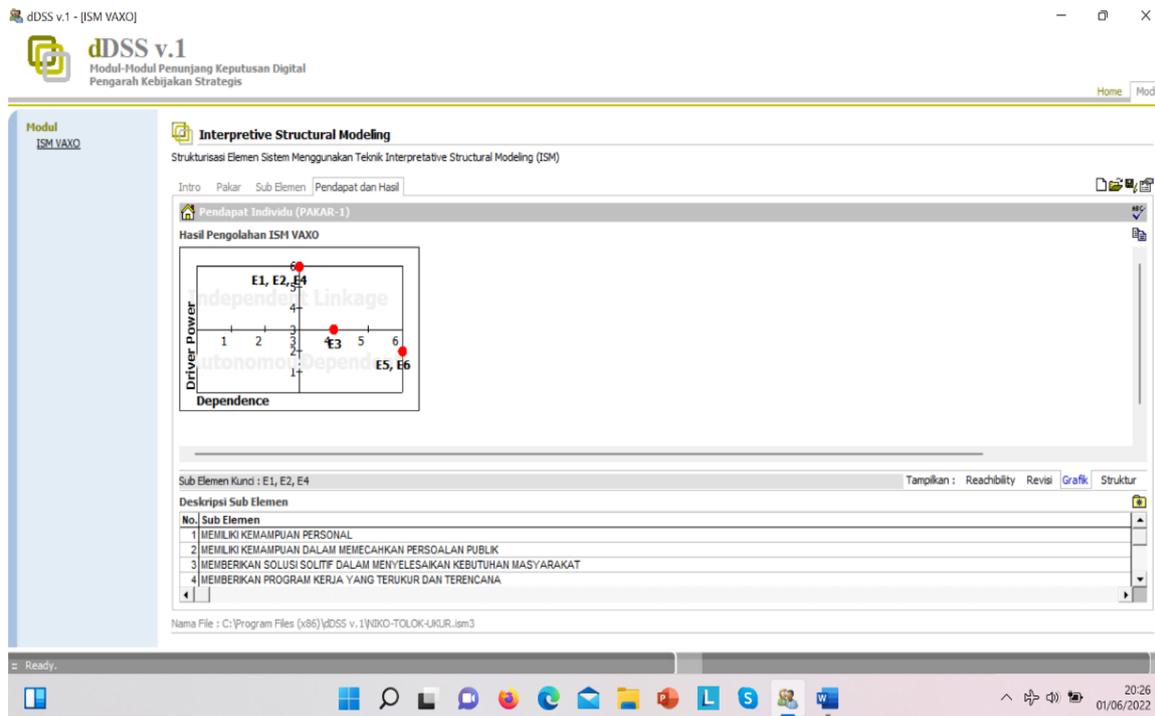
**Tabel 5.** Hasil agregasi lima pakar *reachability* matriks final dari elemen Kebutuhan Sumberdaya Manusia

No	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	Driver Power
E <sub>1</sub>	1	1	1	1	1	1	6
E <sub>2</sub>	0	1	0	1	1	0	3
E <sub>3</sub>	0	1	1	1	1	1	5
E <sub>4</sub>	0	0	0	1	0	0	1
E <sub>5</sub>	0	0	1	1	1	0	3
E <sub>6</sub>	0	1	0	0	0	1	2
<b>Dependence</b>	1	4	3	5	4	3	

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Hasil pengolahan ISM menunjukkan bahwa dapat diketahui sub-elemen sesuai dengan urutan ranking paling tinggi yaitu

Rencana Strategik dan Rencana Operasional yaitu dalam memprediksi kebutuhan SDM (E1) sebagai faktor kunci keberhasilan.



**Gambar 1.** Hubungan driver power dan *dependence* pada elemen Kebutuhan Sumberdaya Manusia  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Keterangan gambar 1:

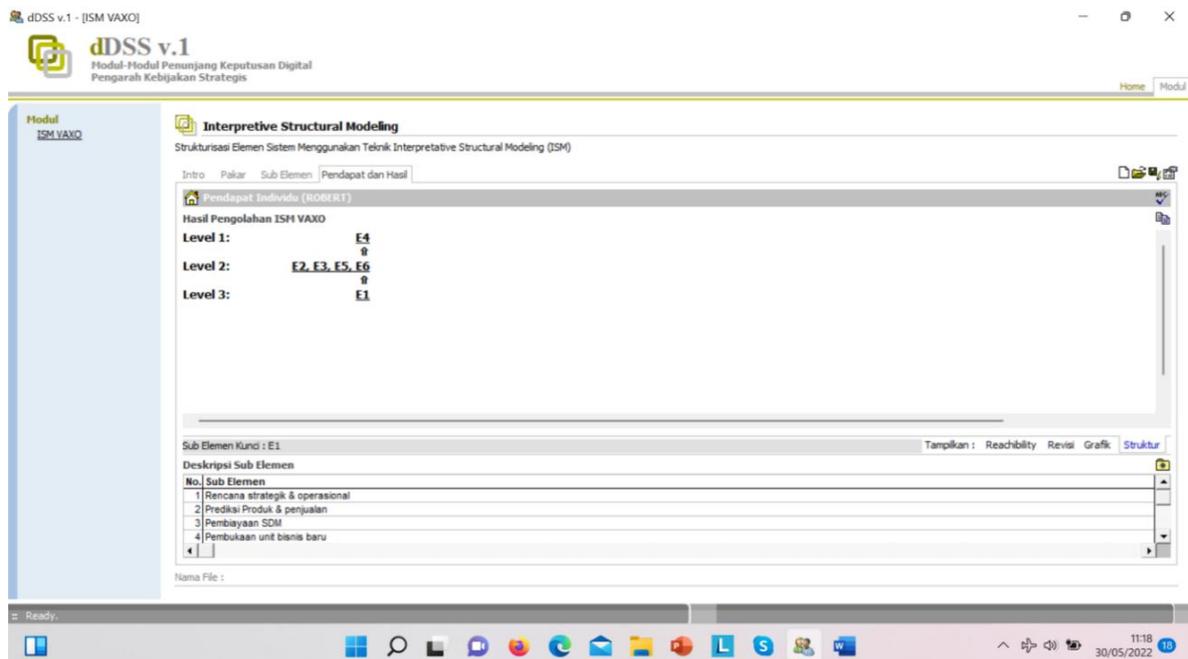
E1: Rencana Strategik dan Rencana Operasional yaitu dalam memprediksi kebutuhan SDM.

E2: Prediksi laba yang dapat diraih dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan.

- E3: Kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM.
- E4: Kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM baik jumlah maupun kualitasnya yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.
- E5: Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM.
- E6: Kebijaksanaan manajer puncak tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM

memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

Gambar 1 juga menunjukkan bahwa Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa dari 6 faktor-faktor Kebutuhan Sumberdaya Manusia, klasifikasi sub-elemen yang memenuhi syarat masuk dari 4 sektor yang dimana dari 6 faktor terbagi kesemua sektor. Dimana sektor 1 (*Autonomous*) memiliki 1 faktor, sektor 2 (*Dependent*) memiliki 4 faktor, sektor 3 (*Linkages*) memiliki 0 faktor, dan sektor 4 (*Independent*) memiliki 1 faktor. Pembahasan tingkat kepentingan pada sub-elemen tujuan terpapar pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Diagram model struktur hirarki sub elemen Kebutuhan Sumberdaya Manusia  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Keterangan gambar 2:

E1: Rencana Strategik dan Rencana Operasional yaitu dalam memprediksi kebutuhan SDM.

E2: Prediksi laba yang dapat diraih dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan.

- E3: Kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM.
- E4: Kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM baik jumlah maupun kualitasnya yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.
- E5: Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM.
- E6: Kebijaksanaan manajer puncak tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

Berdasarkan hasil dari model ISM / diagraph di atas, didapati hasil dari diagraph tersebut hasil dari *level partitionary* yang telah mengurutkan sub-elemen berdasarkan urutan ranking masing-masing. Kemudian, dapat diketahui keterkaitan yang ada pada masing-masing sub-elemen atau faktor disimbolkan dengan anak panah, diimana sub-elemen/faktor di awalan anak panah mewakili sebagai kejadian yang menyebabkan atau akar faktor, sedangkan sub-elemen atau faktor yang diakhir anak panah mewakili sebagai kejadian yang merupakan akibat.

### **Elemen dari Kendala Utama**

Elemen kendala utama terdiri atas enam sub-elemen, yaitu: (1) Sangat penting bagi perusahaan untuk melengkapi seluruh data karyawan, seperti informasi dasar, riwayat pekerjaan, detail gaji, dan informasi lainnya agar bisa disesuaikan dengan kondisi karyawan saat ini (E1), (2) Menganggap Remeh Pelatihan SDM, Meluangkan waktu untuk memberi suatu pelatihan kerja pada karyawan adalah salah satu bentuk investasi yang tentunya akan sangat berharga untuk perusahaan (E2), (3) Gegabah dalam Merekrut Karyawan Baru, Segala bentuk proses perekrutan dan juga promosi yang terburu-buru bisa menimbulkan berbagai jenis masalah serius bagi perusahaan (E3), (4) Pemberian *Job Description* yang Tidak Lengkap, *Job descriptions* merupakan hal penting yang harus dijelaskan secara sungguh-sungguh kepada para kandidat yang akan melamar maupun kepada karyawan yang sudah terpilih dalam perusahaan tersebut (E4), (5) Menjanjikan Hal yang Tidak Sesuai, Ketika anggota HRD melakukan sesi wawancara pada para kandidat atau calon karyawan, penawaran yang diberikan haruslah sesuai dengan apa yang perusahaan itu tawarkan pada iklan lowongan pekerjaan (E5), (6) Kebijakan SDM yang Kurang Memadai, menganggap sepele tentang pentingnya audit SDM di skala internal perusahaan (E6).

**Tabel 6.** Hasil agregasi lima pakar hubungan kontekstual antar elemen Kendala Utama.

No	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>
E <sub>1</sub>	A	A	A	V	A
E <sub>2</sub>		V	V	V	V
E <sub>3</sub>			A	O	A
E <sub>4</sub>				O	A
E <sub>5</sub>					O
E <sub>6</sub>					

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Setelah SSIM tersebut dibentuk, selanjutnya dikonversi dalam matrik biner 1 dan 0 menjadi matrik pencapaian awal (initial

reachability matrix) seperti ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Hasil agregasi lima pakar pengolahan ISM VAXO *reachability sub-elemen* Kendala Utama

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	0	0	0	1	0
E2	1	1	1	1	1	1
E3	1	0	1	0	0	0
E4	1	0	1	1	0	0
E5	0	0	0	0	1	0
E6	1	0	1	1	0	1

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Dalam metode ISM tahap lanjutannya dilakukan revisi terhadap SSIM dengan kaidah transitivity hingga dihasilkan matrik pencapaian akhir (final reachability matrix) yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 Dari final reachability matrix dapat ditentukan tingkat

dependency (ketergantungan) dan driver power (daya pendorong) elemen Kendala Utama. Konsistensi pendapat pakar sebesar 96 persen (> 80 persen) maknanya bahwa hasil pendapat pakar dinilai baik.

**Tabel 8.** Hasil agregasi lima pakar reachability matriks final dari elemen Kendala Utama

No	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	<i>Driver Power</i>
E <sub>1</sub>	1	0	0	0	1	0	2
E <sub>2</sub>	1	1	1	1	1	1	6
E <sub>3</sub>	1	0	1	0	0	0	2
E <sub>4</sub>	1	0	1	1	0	0	3
E <sub>5</sub>	0	0	0	0	1	0	1
E <sub>6</sub>	1	0	1	1	0	1	4
<i>Dependence</i>	1	3	4	4	5	1	

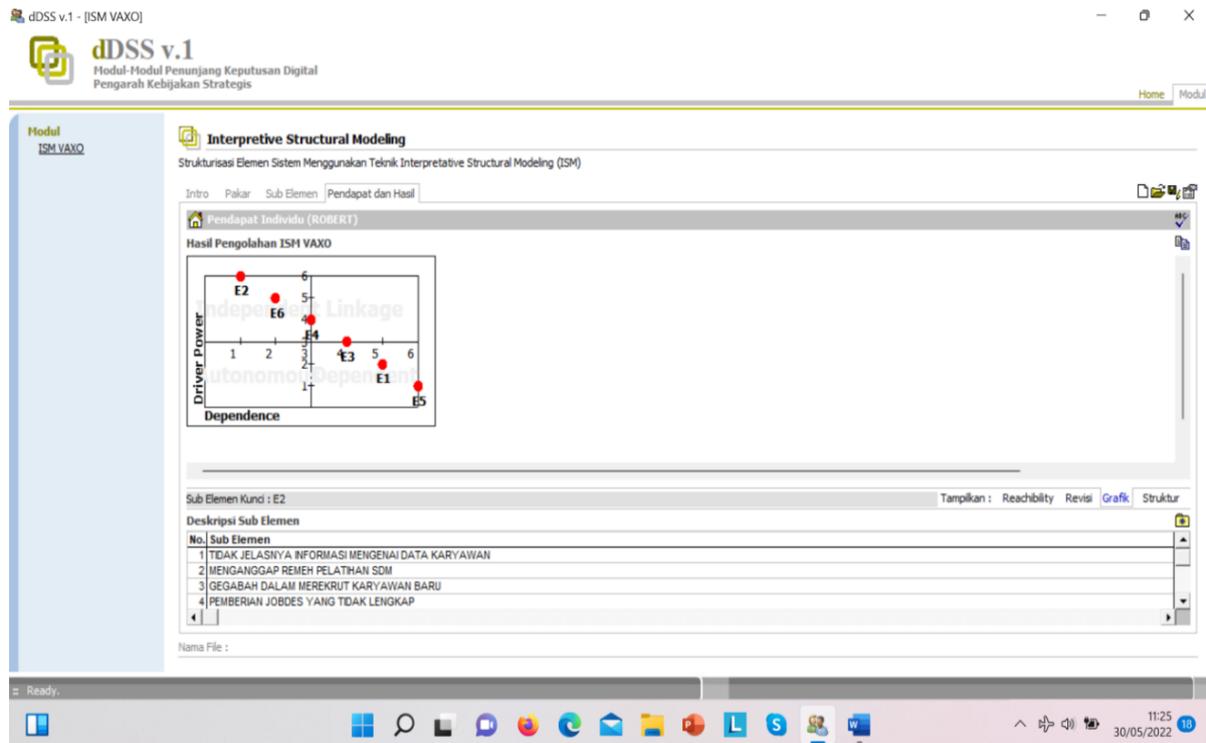
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Hasil pengolahan ISM menunjukkan bahwa dapat diketahui sub-elemen sesuai dengan urutan ranking paling tinggi yaitu sub-elemen Menganggap Remeh Pelatihan SDM,

Meluangkan waktu untuk memberi suatu pelatihan kerja pada karyawan adalah salah satu bentuk investasi yang tentunya akan sangat berharga untuk perusahaan (E2),

Kebijakan SDM yang Kurang Memadai, menganggap sepele tentang pentingnya audit SDM di skala internal perusahaan (E6) dan Pemberian Job Description yang Tidak Lengkap, *Job descriptions* merupakan hal

penting yang harus dijelaskan secara sungguh-sungguh kepada para kandidat yang akan melamar maupun kepada karyawan yang sudah terpilih dalam perusahaan tersebut (E4) sebagai faktor kunci keberhasilan.



**Gambar 3.** Hubungan *driver power* dan *dependence* pada elemen Kendala Utama  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Keterangan gambar 3:

- E1: Sangat penting bagi perusahaan untuk melengkapi seluruh data karyawan, seperti informasi dasar, riwayat pekerjaan, detail gaji, dan informasi lainnya agar bisa disesuaikan dengan kondisi karyawan saat ini.
- E2: Menganggap Remeh Pelatihan SDM, Meluangkan waktu untuk memberi suatu pelatihan kerja pada karyawan adalah salah satu bentuk investasi yang tentunya akan sangat berharga untuk perusahaan.
- E3: Gegabah dalam Merekrut Karyawan Baru, Segala bentuk proses perekrutan dan juga promosi yang terburu-buru bisa

menimbulkan berbagai jenis masalah serius bagi perusahaan.

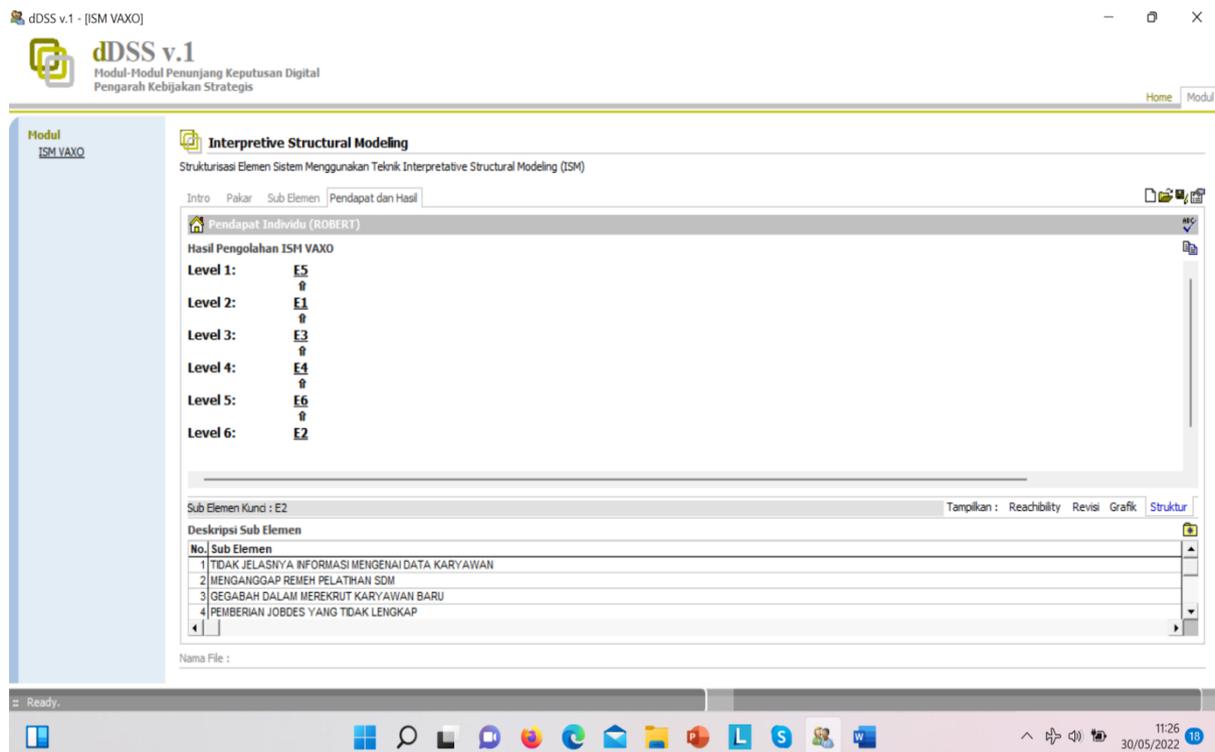
- E4: Pemberian Job Description yang Tidak Lengkap, *Job descriptions* merupakan hal penting yang harus dijelaskan secara sungguh-sungguh kepada para kandidat yang akan melamar maupun kepada karyawan yang sudah terpilih dalam perusahaan tersebut.

- E5: Menjanjikan Hal yang Tidak Sesuai, Ketika anggota HRD melakukan sesi wawancara pada para kandidat atau calon karyawan, penawaran yang diberikan haruslah sesuai dengan apa yang perusahaan itu tawarkan pada iklan lowongan pekerjaan.

E6: Kebijakan SDM yang Kurang Memadai, menganggap sepele tentang pentingnya audit SDM di skala internal perusahaan.

Gambar 3 juga menunjukkan bahwa Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa dari 6 faktor-faktor Kendala Utama, klasifikasi sub-elemen yang memenuhi syarat masuk dari 4 sektor yang dimana dari 6 faktor

terbagi ke semua sektor. Dimana sektor 1 (*Autonomous*) memiliki 3 faktor, sektor 2 (*Dependent*) memiliki 0 faktor, sektor 3 (*Linkages*) memiliki 0 faktor, dan sektor 4 (*Independent*) memiliki 3 faktor. Pembahasan tingkat kepentingan pada sub-elemen Kendala Utama terpapar pada Gambar 4.



**Gambar 4.** Diagram model struktur hirarki sub elemen Kendala Utama  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Keterangan gambar 4:

E1: Sangat penting bagi perusahaan untuk melengkapi seluruh data karyawan, seperti informasi dasar, riwayat pekerjaan, detail gaji, dan informasi lainnya agar bisa disesuaikan dengan kondisi karyawan saat ini.

E2: Menganggap Remeh Pelatihan SDM, Meluangkan waktu untuk memberi suatu pelatihan kerja pada karyawan adalah salah satu bentuk investasi yang tentunya akan sangat berharga untuk perusahaan.

E3: Gegabah dalam Merekrut Karyawan Baru, Segala bentuk proses perekrutan dan juga promosi yang terburu-buru bisa menimbulkan berbagai jenis masalah serius bagi perusahaan.

E4: Pemberian Job Description yang Tidak Lengkap, Job descriptions merupakan hal penting yang harus dijelaskan secara sungguh-sungguh kepada para kandidat yang akan melamar maupun kepada karyawan yang sudah terpilih dalam perusahaan tersebut.

- E5: Menjanjikan Hal yang Tidak Sesuai, Ketika anggota HRD melakukan sesi wawancara pada para kandidat atau calon karyawan, penawaran yang diberikan haruslah sesuai dengan apa yang perusahaan itu tawarkan pada iklan lowongan pekerjaan.
- E6: Kebijakan SDM yang Kurang Memadai, menganggap sepele tentang pentingnya audit SDM di skala internal perusahaan.

Berdasarkan hasil dari model ISM / diagraph di atas, didapati hasil dari diagraph tersebut hasil dari Level Partitionary yang telah mengurutkan sub-elemen berdasarkan urutan ranking masing-masing. Kemudian, dapat diketahui keterkaitan yang ada pada masing-masing sub-elemen atau faktor disimbolkan dengan anak panah, dimana sub-elemen/faktor di awalan anak panah mewakili sebagai kejadian yang menyebabkan atau akar faktor, sedangkan sub-elemen atau faktor yang diakhir anak panah mewakili sebagai kejadian yang merupakan akibat.

### Elemen dari Perubahan yang dimungkinkan

Elemen perubahan yang dimungkinkan terdiri atas lima sub-elemen, yaitu: (1)

**Tabel 9.** Hasil agregasi lima pakar hubungan kontekstual antar elemen Perubahan yang dimungkinkan

No	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>
E <sub>1</sub>	V	V	V	V	V
E <sub>2</sub>		A	V	V	A
E <sub>3</sub>			V	X	V
E <sub>4</sub>				A	O
E <sub>5</sub>					O
E <sub>6</sub>					

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Setelah SSIM tersebut dibentuk, selanjutnya dikonversi dalam matrik biner 1 dan 0 menjadi matrik pencapaian awal (*initial*

Menyelaraskan Semua Proses Untuk Mendukung Dan Memperkuat Perubahan dengan melakukan perubahan budaya kerja dibarengi dengan etos kerja (E1), (2) Membangun Kapasitas Perubahan Di Masa Depan dengan melakukan investasi di bidang sumberdaya manusia dan banyak melibatkan pemikiran baru (E2), (3) Pemimpin upaya perubahan harus terbukti pemimpin bisnis dan proyek. Mereka harus memiliki pemahaman mendalam tentang bisnis inti dan bagaimana mengelola biaya, jadwal, dan kinerja upaya perubahan (E3), (4) Perubahan budaya kerja yaitu RAISE (Resourceful, Agility, Integrity, Synergy, Excellence service) ke AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) (E4), (5) Meningkatkan Keterlibatan Dan Kinerja Secara Keseluruhan dimulai dari manajemen puncak sampai manajemen bawah melakukan keselarasan sesuai dengan etos kerja di organisasi dengan menerapkan kebiasaan baru (E5), (6) T Mengubah budaya kerja dan budaya organisasi yang sudah lama menjadi suatu perubahan yang baru (E6).

*reachability matrix*) seperti ditunjukkan pada Tabel 10.

**Tabel 10.** Hasil agregasi lima pakar pengolahan ISM VAXO reachability sub-elemen Perubahan yang dimungkinkan.

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	1	1	1	1	1
E2	0	1	0	1	1	0
E3	0	1	1	1	1	1
E4	0	0	0	1	0	0
E5	0	0	1	1	1	0
E6	0	1	0	0	0	1

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Dalam metode ISM tahap lanjutannya dilakukan revisi terhadap SSIM dengan kaidah transitivity hingga dihasilkan matrik pencapaian akhir (*final reachability matrix*) yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 Dari final reachability matrix dapat ditentukan tingkat

*dependency* (ketergantungan) dan *driver power* (daya pendorong) elemen Perubahan yang dimungkinkan. Konsistensi pendapat pakar sebesar 97 persen (> 80 persen) maknanya bahwa hasil pendapat pakar dinilai baik.

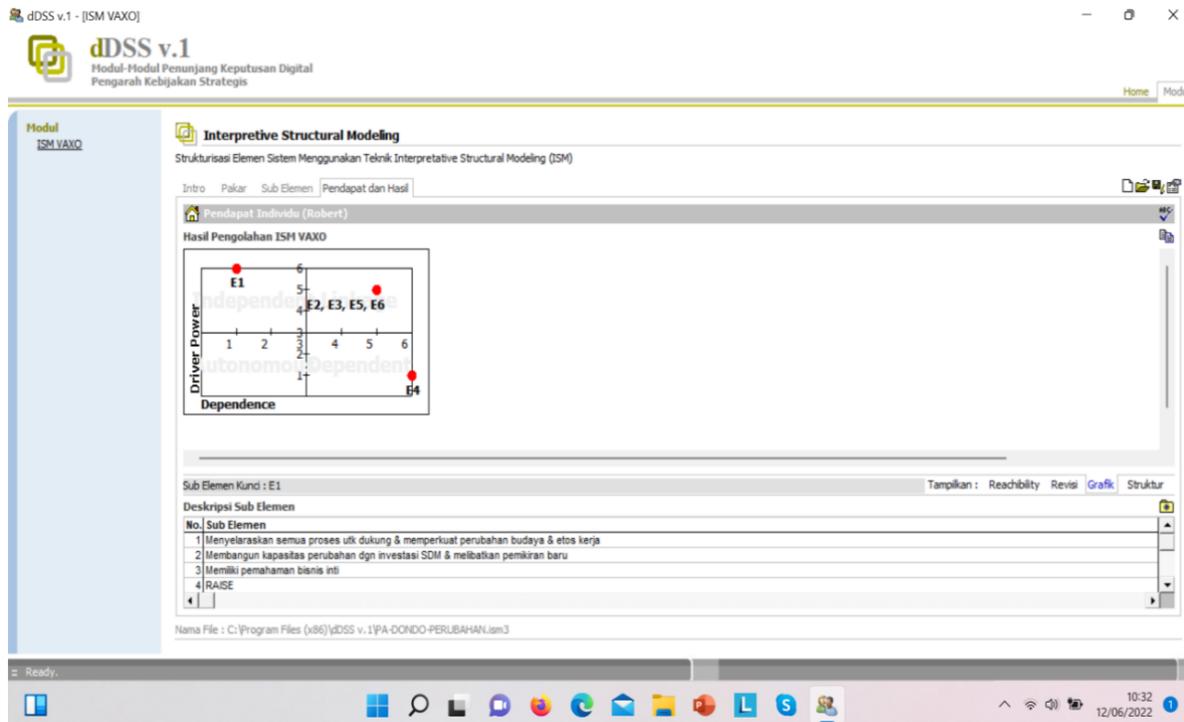
**Tabel 11.** Hasil agregasi lima pakar *reachability* matriks final dari elemen Perubahan yang dimungkinkan

No	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	<i>Driver Power</i>
E <sub>1</sub>	1	1	1	1	1	1	6
E <sub>2</sub>	0	1	0	1	1	0	3
E <sub>3</sub>	0	1	1	1	1	1	5
E <sub>4</sub>	0	0	0	1	0	0	1
E <sub>5</sub>	0	0	1	1	1	0	3
E <sub>6</sub>	0	1	0	0	0	1	2
<i>Dependence</i>	1	4	3	5	4	3	

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Hasil pengolahan ISM menunjukkan bahwa dapat diketahui sub-elemen sesuai dengan urutan ranking paling tinggi yaitu sub-elemen Menyelaraskan Semua Proses Untuk

Mendukung Dan Memperkuat Perubahan dengan melakukan perubahan budaya kerja dibarengi dengan etos kerja (E1) sebagai faktor kunci keberhasilan.



**Gambar 5.** Hubungan *driver power* dan *dependence* pada elemen Perubahan yang dimungkinkan  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

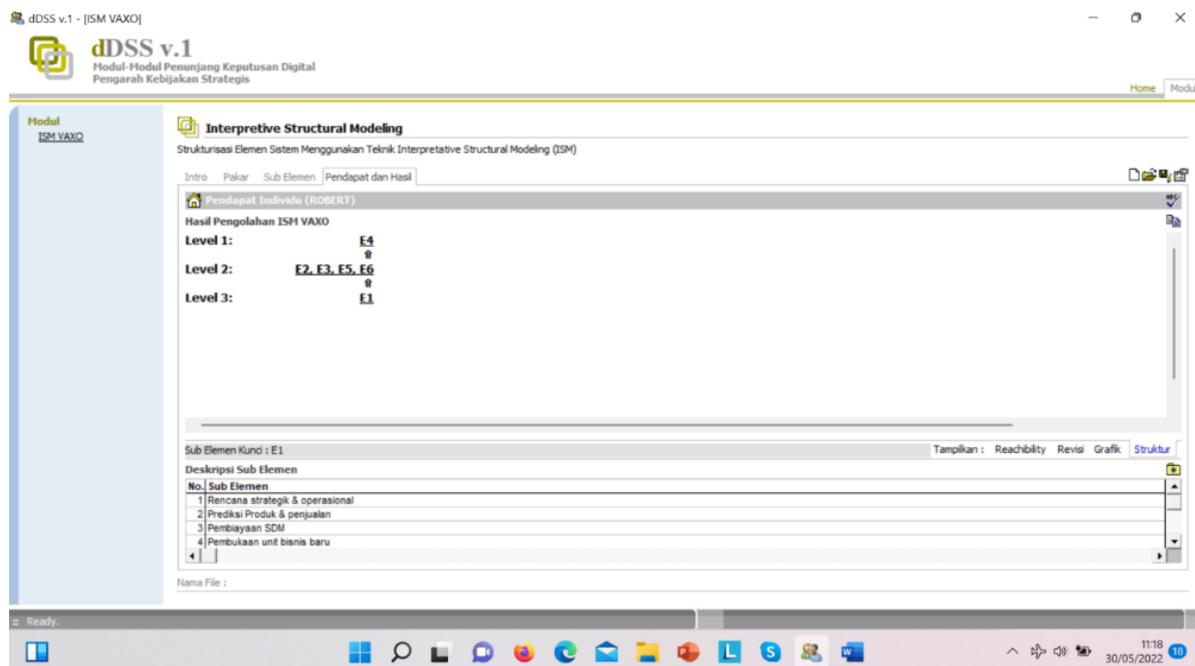
Keterangan gambar 5:

- E1: Menyelaraskan Semua Proses Untuk Mendukung Dan Memperkuat Perubahan dengan melakukan perubahan budaya kerja dibarengi dengan etos kerja
- E2: Membangun Kapasitas Perubahan Di Masa Depan dengan melakukan investasi di bidang sumberdaya manusia dan banyak melibatkan pemikiran baru.
- E3: Pemimpin upaya perubahan harus terbukti pemimpin bisnis dan proyek. Mereka harus memiliki pemahaman mendalam tentang bisnis inti dan bagaimana mengelola biaya, jadwal, dan kinerja upaya perubahan
- E4: Perubahan budaya kerja yaitu RAISE (*Resourceful, Agility, Integrity, Synergy, Excellence service*) ke AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)

- E5: Meningkatkan Keterlibatan Dan Kinerja Secara Keseluruhan dimulai dari manajemen puncak sampai manajemen bawah melakukan keselarasan sesuai dengan etos kerja di organisasi dengan menerapkan kebiasaan baru
- E6: Mengubah budaya kerja dan budaya organisasi yang sudah lama menjadi suatu perubahan yang baru.

Gambar 5 juga menunjukkan bahwa Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa dari 6 faktor-faktor perubahan yang dimungkinkan, klasifikasi sub-elemen yang memenuhi syarat masuk dari 4 sektor yang dimana dari 6 faktor terbagi kesemua sektor. Dimana sektor 1 (*Autonomous*) memiliki 1 faktor, sektor 2 (*Dependent*) memiliki 4 faktor, sektor 3 (*Linkages*) memiliki 0 faktor, dan sektor 4 (*Independent*) memiliki 1 faktor. Pembahasan tingkat kepentingan pada sub-

elemen perubahan yang dimungkinkan terpapar pada Gambar 6.



**Gambar 6.** Diagram model struktur hirarki sub elemen Perubahan yang dimungkinkan.  
Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Keterangan gambar 6:

- E1: Menyelaraskan Semua Proses Untuk Mendukung Dan Memperkuat Perubahan dengan melakukan perubahan budaya kerja dibarengi dengan etos kerja
- E2: Membangun Kapasitas Perubahan Di Masa Depan dengan melakukan investasi di bidang sumberdaya manusia dan banyak melibatkan pemikiran baru
- E3: Pemimpin upaya perubahan harus terbukti pemimpin bisnis dan proyek. Mereka harus memiliki pemahaman mendalam tentang bisnis inti dan bagaimana mengelola biaya, jadwal, dan kinerja upaya perubahan
- E4: Perubahan budaya kerja yaitu RAISE (*Resourceful, Agility, Integrity, Synergy, Excellence service*) ke AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)

- E5: Meningkatkan Keterlibatan Dan Kinerja Secara Keseluruhan dimulai dari manajemen puncak sampai manajemen bawah melakukan keselarasan sesuai dengan etos kerja di organisasi dengan menerapkan kebiasaan baru
- E6: Mengubah budaya kerja dan budaya organisasi yang sudah lama menjadi suatu perubahan yang baru.

Berdasarkan hasil dari model ISM/diagraph di atas, didapati hasil dari diagraph tersebut hasil dari Level Partitionary yang telah mengurutkan sub-elemen berdasarkan urutan ranking masing-masing. Kemudian, dapat diketahui keterkaitan yang ada pada masing-masing sub-elemen atau faktor disimbolkan dengan anak panah, dimana sub-elemen/faktor di awalan anak panah mewakili sebagai kejadian yang menyebabkan atau akar faktor, sedangkan sub-elemen atau

faktor yang diakhir anak panah mewakili sebagai kejadian yang merupakan akibat.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian diatas hal ini sesuai dengan penelitian Ade Eka Putra (2013) dengan hasil penelitian 1) Latihan Industri (industrial training) Latihan ini bertujuan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien, (2) Latihan Tugas(Job training)Latihan ini untuk memberikan instruksi ke karyawan melaksanakan tugas-tugas tertentu di dalam perusahaan.

Selanjutnya Ahmad Sofian (2018) Hasil penelitian yang diperoleh adalah system rekrutmen yang dilakukan oleh PT. KONSUIL Malang membuka pengumuman melalui media yang ada dan penerimaan berkas pelamar masih dilakukan secara manual. System seleksi yang dilakukan oleh PT. KONSUIL Malang menggunakan metode seleksi bertahap yang memiliki kelemahan salah satunya terdapat jeda waktu yang tidak dijelaskan secara rinci berapa lama waktu pertahapannya yang disesuaikan dengan job deskripsi agar dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Terakhir dari Freddie Yeremia Christanto dan Thomas Santoso (2014), hasil dari penelitian menunjukkan bahwa PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan manajemen namun belum melakukan perencanaan karir dan pengembangan karir.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan Analisa SWOT dan Analisa ISM pada PT. Asuransi Jasa Indonesia, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan operasional prosedur rekrutmen dan pelatihan karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia, adalah Strategi Pertumbuhan (growth strategy). Hal ini dapat dicapai dengan cara:
  - a. Mempertahankan prosedur rekrutmen internal dan pelatihan karyawan:
    - Membuat peraturan yang dapat mencegah terjadinya terjadinya pembajakan internal.
    - Memberi kesempatan kepada karyawan kontrak, karyawan tidak tetap dan karyawan magang untuk menjadi karyawan tetap.
    - Menyiapkan dana dan sumber daya manusia
    - Membuat lingkungan kerja yang kondusif
  - b. Kebijakan prosedur rekrutmen internal
    - Rekrut dan seleksi dilakukan oleh tenaga ahli.
    - Melakukan promosi atau sosialisasi pada job portal
    - Kerjasama dengan perguruan tinggi dalam mencari karyawan
2. Elemen-elemen penting dalam pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut:
  - Rencana Strategik dan Rencana Operasional dalam memprediksi kebutuhan sumber daya manusia.

- Menganggap remeh pelatihan dan kebijakan sumber daya manusia yang kurang memadai merupakan kendala utama harus diminimalisasi atau dihilangkan.
- Perubahan terhadap budaya kerja yang dibarengi dengan etos kerja sebagai perubahan yang dimungkinkan

### Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan beserta temuan-temuan dan hasil penelitian, penulis merekomendasikan kepada beberapa pihak terkait penelitian tersebut antara lain sebagai berikut:

#### 1. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan terkait dengan Operasional Prosedur Rekrut Dan Pelatihan Tenaga Pemasar Produk Agri Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia. Khususnya yang berminat untuk mengetahui lebih jauh tentang Prosedur Rekrut Dan Pelatihan (melakukan penelitian) maka perlu modifikasi variabel-variabel baik menambah variabel atau menambah time series datanya. Sehingga akan lebih objektif dan bervariasi dalam melakukan penelitian.

#### 2. Bagi Organisasi

Setelah penelitian dilaksanakan, organisasi diharapkan mampu meneruskan faktor operasional prosedur rekrut dan pelatihan tenaga pemasar, dengan memprioritaskan faktor yang paling tinggi untuk kemajuan perusahaan.

#### 3. Bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti yang lain, penelitian ini dilakukan memerlukan proses yang panjang dan waktu yang cukup lama. Untuk selanjutnya bagi peneliti yang lain, penulis merekomendasikan agar dapat mengembangkan model keberhasilan operasional prosedur rekrut dan pelatihan tenaga pemasar yang lain dengan sampel dan analisis serta level yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang baik sehingga dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

### DAFTAR ISI

- Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Anthony, Dearden, Bedford. 2017. Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Revisi, Alih Bahasa oleh Agus Maulana, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Friedman, PG dan Yarbrough, EA. 2017. Training Strategies From Start to Finish. America: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Goldstein dan Gressner. 2016. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Handoko, T., Hani. 2017. Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Liberty.
- Moekijat. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian), Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- MDD Maharani. (2019). Model of agro-eco-village by using interpretative structural modeling for improving sustainable development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (2019) 355(1). DOI: 10.1088/1755-1315/355/1/012099
- Maharani, MDD; Mellawati, June. (2021). Governance of safety and security programs the use of nuclear technology in Indonesia.

- MOJ Ecology & Environmental Sciences, 6(3), pp. 75-80
- Maharani, MDD; Poernomo, Marlinda Irwanti. (2021). Strategi Direktif Keberberkepanjangan Etika Dan Komunikasi Efektif Industri Pariwisata Menghadapi ISO 45001. *Jurnal Industri Pariwisata*, 4(1), 51-60
- MDD Maharani, Marlinda Irwanti Poernomo, Nurwiyoto. (2021). Elemen-Elemen Kunci Pengelolaan Ekowisata Menghadapi Endemi Dan Pasca Pandemi, (Studi Kasus: Bogor Fruit Garden, Gunung Menyan, Desa Pamijahan, Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor, Pantai Panjang dan Tahura di Bengkulu. Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK) 2022 “Alternatif Terobosan Pemulihan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Pasca Covid-19”.
- MDD Maharani; Poernomo, Marlinda Irwanti. 2021. Strategi Direktif Keberlanjutan Etika Dan Komunikasi Efektif Industri Pariwisata Menghadapi ISO 45001. *Jurnal Industri Pariwisata*, 4(1): 51-60. DOI:10.36441/PARIWISATA.V4I1.416
- Mills, G. E. 2017. *Action Research: a guide for teacher researcher*. London:Printice-Hall International (UK) Limited.
- Syamsi, Ibnu. 2017. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sukamdani, Nugroho Budisatrio. 2013. Analisis Faktor Dominan Yang Berpengaruh Pada Peningkatan Produktivitas Karyawan Industri Perhotelan Gryadi Blue Pasific. *Jurnal Ekonomi Bisnis & Kewirausahaan*. Vol. II, No. 2
- Susanto, Andri Tri; Maharani, MDD; Sukwika, Tatan. (2021). Evaluasi Penerapan Program “Peka Perisai” (Studi Kasus Bagian Pemboran dan WOWS PT. Pertamina EP Asset v). *Jurnal Migasian*, 5(2), 21-33.
- Simon Amegashie-Viglo. 2014. *Recruitment and Selection Strategies and Processes in Public Sector Organisations: Perceptions and Realities*. Liberal Studies Department, Faculty of Business Management Studies.
- Sudhamsetti. Naveen, Dr.D.N.M Raju. 2014. *A Study On Recruitment & Selection Process With Reference To Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap,India*. www.iosrjournals.org.
- Terry, George. 2016. *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.