

RELASI UNIK ANTARA NILAI PERUSAHAAN DENGAN MANAJEMEN TALENTA GLOBAL PADA PERUSAHAAN PIALANG REASURANSI INTERNASIONAL

Pujiyanti, Sitti Rakhman

Ekonomi Bisnis, STMA Trisakti, Kampus C Trisakti, Gedung A. Jl. Jend. Ahmad Yani Kav.

85, Jakarta Timur 13210, Telp: 081398308693, sekretariat@stma-trisakti.ac.id

mommynout@gmail.com, trisaktirahma@gmail.com

Abstract

In today's global business environment, highly talented and adaptable employees are a key operational strength for companies that have strategies for entering and seizing business opportunities in specific markets. This study aims to provide an in-depth understanding of the relationship between company mission, recruitment strategy and employee orientation systems in an international reinsurance brokerage firm. The study was conducted through direct observation of several cases related to the company's recruitment and onboarding practices. Literature review on the similar subject was also conducted through an analysis of nine scientific publications from 2014 to 2025, obtained from reputable data base namely: Emerald, ScienceDirect, Gading (online) Journal for Social Sciences and Malaysian Journal of Human Resources management (MJHRM) databases. The analysis focused on integrating theory and empirical findings that illustrate the relationship between company mission, recruitment, onboarding processes and employee retention. The result of this analysis concludes that recruitment based on a combination of company and people values, coupled with clear and open job description plus when onboarding, prospective employees are given cultural socialization and real job trainings, provide positive confidence that this job requires the best talent thus providing a sense of belonging to the Organization that in the end will increase long-term retention. These findings emphasize the need for the implementation of evidence-based Human Resources Management Conduct in international reinsurance brokerage organizations. This research also produces a basic framework based on experience that can be used as a basis for further qualitative research.

Keywords: *global talent, global talent management, recruitment strategy, employee retention, reinsurance broker, reinsurance industry*

Pendahuluan

Perkembangan dunia reasuransi selama satu dekade terakhir banyak melahirkan inovasi bisnis dalam hal penempatan risiko di seluruh dunia. Secara khusus, di Indonesia, meningkatnya risiko dalam negeri namun terbatasnya kapasitas reasuransinya memaksa perusahaan asuransi mencari kapasitas reasuransi tambahan (Reza Yamora Siregar et al, 2022)



dari *overseas market* dengan mengandalkan jasa pialang reasuransi sebagai penghubung utama antara perusahaan asuransi dan reasuransi.

Hal inilah yang di lihat oleh perusahaan pialang reasuransi internasional dan entitas baru yaitu *MGA* atau *Managing General Agents*, muncul menjawab tantangan bisnis penempatan risiko tersebut dengan berbagai inovasi. Pada saat yang bersamaan gayung pun bersambut, pialang reasuransi internasional dan *MGA* melihat kebutuhan kapasitas reasuransi itu sebagai satu celah terbuka untuk dapat memasuki pasar negara tujuan tersebut. Perusahaan yang menjadi subyek bahasan dalam makalah ini adalah perusahaan pialang reasuransi MAB yang terdaftar dan berdomisili di Kuala Lumpur, Malaysia. Beroperasi lebih dari 10 tahun, dengan kantor pusat berada di salah satu negara Arab. Bermula sebagai *Aviation Broker* atau pialang reasuransi khusus untuk asuransi penerbangan saja, namun seiring dengan perkembangan jaman dan bisnis, MAB pun berkembang melayani jenis asuransi lainya dan dalam grup korporasinya, menjadi *hub* untuk pasar Asia Tenggara. Sesuai fungsinya, pialang reasuransi MAB ini memiliki peluang yang sangat besar untuk memasarkan jasanya guna memperluas jaringan, pertumbuhan bisnis juga profitabilitasnya (Hermanto et all, 2025).

Reasuransi merupakan pasar yang sangat kompetitif dan untuk dapat masuk ke pasar reasuransi dalam suatu negara atau celah pasar jenis reasuransi tertentu, MAB memahami bahwa ada banyak pertimbangan yang wajib diantisipasi. Hukum yang berlaku, budaya, bahasa bahkan cara berkomunikasi dan bernegosiasi menjadi kendala terbesar. Strategi bisnis MAB secara korporasi salah satunya adalah mempekerjakan *well-experienced localised talent*. Artinya MAB akan mempekerjakan karyawan berkebangsaan yang sama dengan negara tujuan bisnisnya. Pertimbangannya adalah dengan ada kesamaan bahasa, budaya, cara berkomunikasi dan negosiasi yang telah dimiliki akan mempermudah proses bisnis terjadi. MAB memiliki lebih besar kesempatan untuk mengambil peluang bisnis yang ada dan menguasai pasar reasuransi di negeri tersebut. Perusahaan juga menyadari bahwa talent yang selaras dengan misi perusahaan adalah satu keunggulan kompetitif (Purgal-Popiela, 2021) dan sebagai catatan, *talent* yang dibutuhkan bukan *talent* standar atau bahkan *freshgraduates*, namun *talent* yang memiliki paket lengkap secara profesional. Dengan strategi diatas kriteria minimal dari *talent* yang dibutuhkan adalah memiliki pengalaman di bidang yang sama (asuransi dan reasuransi) dengan pengalaman minimal sekian tahun tertentu, mengenal pasar dalam negeri nya secara mendalam, memiliki nama baik dan jaringan yang luas dan juga memiliki keahlian khusus atas jenis produk asuransi.



Talent recruitment dan proses *onboarding* adalah fase paling awal dimana kesan atas citra perusahaan dan *employee engagement* terbentuk. Rekrutmen berdasarkan kompetensi hanya mengukur praktek kerja lampau yang telah dikerjakan (Shyam Sundar, 2025) bukan adaptasi ke masa depan dan hal ini berpotensi menimbulkan gangguan yaitu kondisi ingin melepaskan diri secepatnya. Rekrutmen berdasarkan *value-based hiring* berpotensi selain meningkatkan pencapaian efektivitas kinerja (Mastura Ab. Wahab et al, 2022) juga meningkatkan manfaat meliputi kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah, kerja tim yang lebih baik dan komunikasi yang efektif (David Morel, 2023) (Mastura Ab. Wahab, et al, 2022) dan dengan *value-based hiring* ini juga meningkatkan rasa keterlibatan karyawan atas keberlangsungan hidup perusahaannya. (Paul Polman, 2023).

Proses *onboarding* di sisi lain juga menjadi sangat penting karena prosesnya tidak hanya sekedar menyambut karyawan baru, memberikan tanda pengenalan, alat tulis dan lembar *job desc*. *Onboarding* yang terstruktur dan terukur adalah yang membersamai untuk terlibat dalam proses bisnis perusahaan disertai dengan mentoring dan coaching. Proses *onboarding* yang terlaksana dengan baik berpotensi menurunkan tingkat pergantian karyawan karena individu cenderung menunjukkan loyalitas kepada perusahaan yang memprioritaskan pertumbuhan dan pembelajaran mereka sejak awal (Dillo Support, 2024).

Berdasarkan hal diatas, penelitian ini dibuat untuk memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan antara misi perusahaan, strategi rekrutmen dan *onboarding* dengan retensi karyawan di perusahaan pialang reasuransi MAB.

Literatur

Nilai dan Visi Perusahaan

Nilai atau *value* secara sederhana adalah prinsip-prinsip panduan yang mendefinisikan sebuah organisasi, apa yang menjadi perhatiannya, dan bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Nilai dapat berakar pada moral dan berkaitan dengan perilaku, contohnya nilai yang terkait kejujuran, tanpa pamrih, dan keberanian. Bahkan dalam nilai juga dapat menyampaikan tujuan berlandaskan lingkungan atau sosial, contohnya keinginan eskrim Ben and Jerry's untuk mendukung keadilan sosial dan ekonomi bagi komunitas yang terpinggirkan (David Morel, 2023).

Rekrutmen



Sederhananya rekrutmen merupakan satu bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan, mencakup kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis (*hard skill*) yang relevan dengan pekerjaan. Dalam konteks yang lebih dalam, rekrutmen menjadi salah satu strategi bisnis agar misi perusahaan tercapai, selain hal dasar tadi, *soft skills* (keterampilan non-teknis) adalah atribut personal seseorang seperti cara berkomunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, adaptasi, kreativitas, manajemen waktu, etos kerja dan kepemimpinan, yang sesuai nilai dan budaya perusahaan juga menentukan hasil. Dengan kemajuan teknologi dan transformasi digital sekarang ini, proses rekrutmen juga mengalami pergeseran yang sangat signifikan. Banyak perusahaan mengintegrasikan system digital dalam merekrut dan menyaring kandidat melalui platform rekrutmen daring, seperti *Linkedin*, *Jobstreet*, dan teknologi *Applicant Tracking System (ATS)*. Bahkan saat ini banyak perusahaan menggunakan teknologi berbasis *AI (Artificial Intelligence)* sebagai saringan awal *CV (Curriculum Vitae)* yang fit sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Digitalisasi ini diyakini mampu meningkatkan efisiensi waktu dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian awal (Manda Patricya et al, 2025).

Onboarding atau Orientasi

Proses onboarding yang efektif menintegrasikan anggota tim baru sepenuhnya kedalam dinamika tim dan budaya organisasi. Proses komprehesif ini melibatkan penyediaan kesempatan pelatihan untuk pengembangan dan pertumbuhan keterampilan, serta bimbingan yang bertujuan untuk mengarahkan dan mendukung mereka dalam peran mereka. (Dillo Support, 2024)

Retensi Karyawan

Strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya untuk bekerja dalam jangka panjang dan menekan persentase tingkat karyawan keluar. Strategi ini sangat penting, karena akan muncul aspek kerugian secara finansial saat karyawan terbaik memilih resign. Misalnya flow pekerjaan terganggu, perusahaan mencari dan melatih karyawan baru yang akan memakan waktu dan biaya. Berbagai macam strategi perusahaan dalam mempertahankan retensi karyawan seperti memberikan gaji yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menerapkan result based oriented, menerapkan suasana work-life balance dan banyak lagi.



Metode Penelitian

Analisa yang digunakan didasarkan pada observasi empiris dan penelitian korelasional. Penelitian dihasilkan dari wawancara langsung dengan beberapa karyawan baru dan bekas karyawan. Isi bagian wawancara terbagi dua, pertama adalah wawancara awal saat peserta diundang untuk sesi wawancara. Kedua merupakan pada saat *offer*. Selain itu penelitian ini juga menggunakan pendekatan literatur yang mengidentifikasi, mengumpulkan, menyelaraskan dan menafsirkan analisa sebelumnya secara terstruktur dan transparan.

Literatur dikumpulkan dari sumber data bereputasi, yaitu Emerald, ScienceDirect, Malaysian Journal of Human Resources management (MJHRM), IRE Journals, and Gading Journal for the Social Sciences dan beberapa sumber data lain. Proses pencarian literatur dilakukan sejak November hingga Desember 2025, menggunakan kombinasi kata kunci “*recruitment strategy*”, “*global talent management*”, “*global talent recruitment strategy*”, “*employee retention*” dan “*global talent retention strategy*”. Data yang dikumpulkan meliputi publikasi yang terbit antara 2014 hingga 2025, dalam bentuk full text, ditulis dalam Bahasa Inggris dan Melayu, dengan minimal 3 subyek penelitian yaitu rekrutmen, retensi dan onboarding. Saringan pertama menghasilkan 20 publikasi. Saringan kedua menghasilkan 14 publikasi dan selanjutnya di saringan terakhir dihasilkan data kualitatif terhadap proses bisnis dan operasional yang dilakukan perusahaan global dalam mencari dan mendapatkan tenaga kerja yang diharapkan sesuai dengan value dan misi perusahaan dan praktik-praktik yang berkembang secara serempak dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yang dipicu oleh faktor eksternal seperti regulasi yang berlaku di negara tersebut.

Hasil Pembahasan

Dari wawancara yang dilakukan dengan beberapa talent dari berbagai warga negara Filipina, Vietnam, Turki, Korea Selatan, Indonesia dan bahkan Malaysia itu sendiri, diketahui bahwa dalam proses pencarian talent, MAB menggunakan LinkedIn sebagai basis pencarian calon karyawannya. Melalui platform ini, MAB menyaring calon *talent* nya kemudian menghubungi dan mengundang *talent* untuk proses interview. Penggunaan teknologi juga menjadi peranan penting mengingat calon *talent* tidak tinggal di lokasi yang sama. Pertemuan daring melalui menggunakan Zoom dan Teams menjadi pilihan karena fleksibilitasnya untuk mempertemukan kedua pihak.



Saat wawancara, MAB menjelaskan sejarah, visi dan misi perusahaan sebagai langkah pengenalan. MAB juga menyampaikan tujuan perusahaan untuk membangun bisnis dinegara lain (*new markets*) yang diletakan dalam nilai perusahaan sebagai “*as a company, who always follow local traditions and etiquette when entering new markets, ensuring respectful and long-lasting business*”, sehingga hal diatas juga menjadi alasan mengapa MAB meng-hire tenaga kerja dari negara tujuan bisnis tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa calon tenaga kerja tersebut sudah memiliki kesamaan bahasa, budaya, terbiasa dengan cara komunikasi dan bernegosiasi secara profesional dengan pasar negara tujuan tersebut. Selain menawarkan gaji yang jauh diatas rata-rata, MAB juga mendukung dan memfasilitasi proses perijinan yang diperlukan guna relokasi calon tenaga kerja dari negara asal ke Malaysia. Juga menyampaikan bahwa MAB menerapkan work-life balance yang menarik minat calon tenaga kerja tersebut. Contohnya, tidak ada pekerjaan atau telepon setelah jam kerja, tidak ada pertanyaan kenapa ambil cuti dan tidak pernah mempersulit untuk ambil cuti, membantu mengadaptasi dengan lingkungan kerja, proses kerja dan suasana kerja, serta menghormati setiap individu untuk menjalani kehidupannya di Malaysia dan apa yang disampaikan dalam wawancara ini disampaikan secara terbuka.

Hasil dari beberapa wawancara yang dilakukan dengan beberapa talent dari beberapa negara yang berbeda tersebut diketahui bahwa rata-rata talent tertarik untuk bekerja di MAB dengan beberapa pertimbangan seperti tawaran gaji yang sangat menarik dan value perusahaan yang diterapkan juga *result-based oriented* namun tidak dibebankan target dan bukan *process-based oriented*, yang secara khusus disebutkan dikarenakan para *talent* tersebut lebih nyaman bekerja dengan gaya and style masing-masing. Selain itu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan dukungan untuk hal-hal diluar itu, contohnya pencarian referensi tempat tinggal dan sekolah, alat transportasi dan tempat umum, dan yang lebih penting perijinan. Untuk non-Malaysian, calon karyawan dibebaskan dari beban biaya dan rumitnya pengajuan ijin bekerja dan tinggal di Malaysia. Tercatat bahwa para talenta tersebut memiliki pengetahuan mendalam dan jam terbang yang tinggi dalam bidang asuransi dan reasuransi, juga ada yang memiliki keahlian khusus atas suatu jenis produk asuransi. Masing-masing memiliki lebih dari 10 sampai 15 tahun pengalaman bekerja dibidang yang sama, Memiliki nama dan pengaruh yang baik dipasaran. Di masa bekerja sebelumnya mereka juga menerapkan target and result oriented. Dapat disimpulkan bahwa *talent* yang di pekerjakan adalah *talent expert* atau ahli.



Diluar dari kebutuhan untuk ekspansi bisnis, kriteria talent juga didasarkan pada ketentuan yang berlaku di Malaysia. Malaysia menerapkan beberapa peraturan ketat sebagai syarat pekerja asing bekerja di Malaysia, contohnya minimal pengalaman bekerja 3 tahun, minimal gaji yang diharapkan dibagi menjadi 3 kategori, dengan paling rendah RM 3000 hingga lebih dari RM 20,000, juga soft skill lain yang tidak dapat di sediakan warga lokalnya, contohnya warga lokal tersebut sudah pernah bekerja di negara lain dan menguasai bahasa setempat. Hal seperti inilah yang memaksa MAB atau perusahaan global lain yang beroperasi di Malaysia memilih meng-*hire talent expert* atau ahli tersebut.

Proses hiring berlanjut dengan offer atau penawaran dalam bentuk tertulis yang berisi perjanjian kerja yang sudah didiskusikan sebelumnya, sehingga selesai dengan penandatanganan kontrak dilanjutkan onboarding.

Sementara dari berbagai literatur yang diteliti, belum ada literatur yang khusus membahas perusahaan sejenis dengan MAB. Namun ada beberapa literatur membahas *global talent management* untuk GLC (*Governance-Linked Companies*) yang dalam proses bisnisnya berhubungan langsung dengan kolega atau rekanan perusahaan yang berada diluar negara Malaysia. Prosesnya kurang lebih sama, namun ada benang merah yang dapat ditarik, bahwa untuk perusahaan global atau perusahaan yang beroperasi lintas negara, perlu menerapkan strategi penempatan warga lokal sebagai *handler* untuk proses bisnis di negara tujuan,

Kesimpulan

Kajian sederhana yang di lakukan menunjukkan bahwa *global talent management* yang dilakukan oleh MAB terkait erat antara nilai perusahaan dengan value-based hiring and retention process dianggap berhasil dengan meningkatnya pendapatan dibanding saat belum menerapkan *global talent management* sebagai strateginya. Kenaikannya mulai dari 25% hingga 100% melebihi bujet dan target yang direncanakan. Integrasi unik yang terjadi antara nilai perusahaan, visi misi dan talent management nya dianggap berhasil karena dalam wawancara lanjutan, diketahui bahwa para talent tersebut merasa happy dan senang bekerja di MAB bahkan bersedia untuk bekerja dalam jangka panjang, juga bersedia untuk *work extra mile* dalam pencapaian bisnis, lebih kreatif dan inovatif. Informasi positif yang diterima lebih banyak dari informasi negative yang disampaikan.



REFERENSI

- Bianca Sousa, Joao J.M. Ferreira, Shital Jayantilal, Marina Dabic. (2024). Global Talent Management – talents, mobility and global experiences – a systematic literature review. Emerald. March 06, 2024
- Catherine E. Connelly, Helen De Cieri, Marion Festing, Eun Su Lee, Betina Szkudlarek. (2025). Can global talent management be good for society?. Vol 54, Issue 3, Part 1
- Chidera Victoria Ibeh, Akinola Elumakin Elufioye, Sunday Tubokirifuruar Tula, Ganiyu Bolawale Omotoye, Andrew Ifesinachi Darojimba. (2024). Global Talent Management In Corporations: A Strategic HR Review of Best Practices and Innovations. Malaysian Journal of Human Resources Management (MJHRM) 1(1) (2024) 50-56
- David Morel. (2023). Value-Based Hiring: Look Beyond Skills To Find The Best Employees For Your Business. Forbes. April 11, 2023.
- Dillo Support. (2024). What Does Onboarding Mean in the Modern Workplace?. Dillo.org. December 4, 2024.
- Elaine Farndale, Avinash Pai, Paul Sparrow, Hugh Scullion. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. ScienceDirect. Volume 49, Issue 2, April 2014, Pages 204 – 214.
- Manda Patricya, Samiyah. (2025). Proses Rekrutment Dan Seleksi Tenaga Kerja. Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED). Vol. 1, No. 2, Juni, 2025
- Mastura Ab. Wahab, Nurhafiza Abdul Kader Malim, Hazril Izwar Ibrahim, Ihmaamie Abdul Ghani Azmi. (2022). Values-Based Recruitment (VBR) in Malaysia: A Way Forward. Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 14, No. 3s (2022).
- Md. Elias Hosen. (2021). Factors Affecting Employee Turnover In Multinational Companies In Malaysia. Malaysian Management Journal. 31-54
- Oluyemi Theophilus Adeosun, Adeku Salihu Ohiani. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. Emerald Insight. Rajagiri Management Journal 9(2020) 14 (2): 107-120
- Paul Polman. (2023). Conscious quitting has arrived. Paul Polman.com. 16th February 2023.
- Reza Yamora Siregar, Rosi Melati, Nada Serpina, & Yuridunis Saidah. (2022). Reasuransi 101. Economic Bulletin – Issue 16: 2
- William R. Kerr. (2019). The Gift of Global Talent: Innovation Policy and the Economy. Harvard Business School. 19-116
- Zarina Begum Ebrahim, Nur Alia Abdul Razak, Nurul Ain Mustakim, Noorzalya Mokhtar, Muna Kameelah, Saud. (2020). Talent Management Practices and Employee Retention Among Professional Workers in Five Selected Government Linked Companies in Malaysia, Gading (Online) Journal for Social Sciences, Universiti Teknologi MARA, Cawangan, Pahang, Vol 23 (01), 1



Biodata Penulis

Nama: Pujiyanti

Tempat Tanggal Lahir: Jakarta, 26 Juli 1975

Pendidikan Terakhir: S1 Manajemen Universitas Gunadarma 1998

Alamat Terakhir: Bogor, Jawa Barat

Riwayat Pekerjaan:

2023 – Sekarang: Placing Broker, Malakut Asia Brokers, Kuala Lumpur, Malaysia

2015 – 2022: Broking Manager – Marine Division, Simas Reinsurance Brokers, Jakarta, Indonesia

2014 – 2015: Broker Manager, United Insurance Service, Jakarta, Indonesia

2007 – 2013: Insurance Coordinator, Agility Logistics Indonesia, Jakarta, Indonesia

2003 – 2007: Assistant Manager Marine, Aegis Insurance Indonesia, Jakarta, Indonesia

Interests:

Sightseeing and reading

Contact Details:



Email: mommynout@gmail.com

WA/Phone: +60 12201 5660