

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah menganalisis melalui data perusahaan, wawancara dan hasil studi literatur, berikut hal yang dapat peneliti simpulkan:

1. Proses rekrutmen & seleksi PT. Imora Motor

Tahap ini dimulai dari divisi membutuhkan tenaga kerja baru, sehingga mengisi *form* permintaan tenaga kerja yang harus disetujui oleh pihak BOD lalu diberikan ke divisi *Human Resources Development*. Kemudian *HR Staff* akan membuka iklan lowongan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan perusahaan dengan memberikan detail posisi yang dibutuhkan, tempat, dan kriteria yang dibutuhkan. Setelah mendapatkan CV dan menyelesaikannya sesuai dengan kriteria, maka kandidat akan dihubungi untuk mengikuti tahap selanjutnya. Tahap tersebut adalah psikotes untuk menilai dan kepribadian kandidat. Jika lolos pada tahap psikotes maka kandidat dapat mengikuti wawancara dengan *recruiter, user, dan assistant manager Human Resources Development*. Setelah melalui semua tahap seleksi calon karyawan dan sesuai dengan kriteria perusahaan, maka kandidat akan menandatangani Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Tentunya ada beberapa hal yang berbeda dari pada saat sebelum dan saat pandemi, yaitu:

- a) Perizinan pihak BOD mengenai permintaan tenaga kerja baru sebelum pandemi melalui surat “Form Permintaan Tenaga Kerja” dan penandatanganan harus diminta secara langsung di ruangan pihak BOD, pada masa pandemi ini sudah menggunakan *Human Resources Information System (HRIS)* melalui “*Personal Request*”
- b) Jobfair dan pengiklanan lowongan kerja juga pada masa pandemi ini dilakukan secara *online*.
- c) Menyeleksi CV pada sebelum pandemi dilakukan dengan manual membaca dan memilih kandidat yang sesuai dengan kriteria perusahaan, sedangkan pada masa pandemi ini sudah bisa dilakukan lebih mudah dengan menyelesaikannya melalui situs *job portal*.

- d) Proses psikotes ini pada masa sebelum pandemi lebih banyak yang diberikan seperti tes Kraepelin, IQ IST, DISC, dan PAPI Kostick, berbeda dengan masa pandemi psikotes yang dinilai hanya DISC dan PAPI Kostick dan dilakukan secara *online*
- e) Tahap wawancara juga biasanya dilakukan bertahap 3 kali mulai dari *recruiter*, *user*, lalu *assistant manager* pada masa sebelum pandemi, namun saat pandemi ini dilakukan secara bersamaan sekaligus dalam 1 waktu.
- f) Perbedaan terakhir untuk menghindari penularan COVID-19 ini maka pada saat pandemi sebelum penandatanganan PKWT harus melakukan SWAB Antigen atau PCR.

2. Hasil analisis keefektifan proses rekrutmen & seleksi PT. Imora Motor adalah:

- a) Dalam mendapatkan target pada masa pandemi dapat tercapai 100%, dari 28 target karyawan baru yang dibutuhkan dalam realisasinya juga tercapai, berbeda pada sebelum pandemi hanya tercapai 18 orang dari 39 orang yang ditargetkan, sehingga pencapaian hanya sebesar 46%.
- b) Mengenai *cost per hire*, pada masa pandemi dengan jumlah Rp 1.485.220/ orang lebih sedikit yang dikeluarkan oleh perusahaan dibandingkan pada masa sebelum pandemi dengan jumlah Rp 3.893.254 / orang.
- c) *Time to fill the job vacancy* jika dibandingkan lebih efektif pada masa pandemi karena dengan rata-rata 51 hari dapat mendapatkan 28 orang karyawan baru, sedangkan pada masa sebelum pandemi membutuhkan waktu rata-rata sebanyak 46 hari tetapi hanya mendapatkan 18 orang karyawan baru.
- d) Perhitungan *yield ratio* sebelum pandemi adalah 0,8% sedangkan pada saat pandemi adalah 8,2% yang dapat diartikan bahwa persaingan untuk diterima kerja di perusahaan lebih ketat pada masa sebelum pandemi dan perusahaan juga dapat menyeleksi kandidat lebih banyak.
- e) Pada saat masa pandemi, *recruiter* mengalami tantangan pada proses seleksi kandidat karena tidak dapat bertemu secara langsung, sehingga beberapa aspek seperti : gestur tubuh, gaya bicara, mimik wajah, dan *skill* sulit untuk dinilai. Alhasil pada masa pandemi ini pertama kali bagi PT. Imora Motor untuk

mendapati karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan pada saat diterima.

Pandemi COVID-19 ini menyebabkan adanya perubahan sistem dari masa pandemi yang seluruhnya dapat dilaksanakan dengan interaksi secara langsung menjadi seluruhnya serba *online*. Adanya kejadian ini yang mengubah sistem kerja di perusahaan memiliki dampak positif dan negatif tersendiri bagi perusahaan. Dampak baik yang dialami pada masa sebelum pandemi adalah adanya interaksi langsung dengan kandidat sehingga dapat menilai kandidat secara menyeluruh mulai dari penampilan, mimik, dan gestur tubuh. Sedangkan hal yang menjadi kelemahan adalah membutuhkan waktu persiapan dalam setiap tahapan rekrutmen & seleksi lebih lama karena pekerjaan dilakukan secara manual, sehingga *recruiter* harus pintar membagi waktu dengan pekerjaan yang lain. Pada masa pandemi ini dampak positif yang dirasakan adalah waktu bekerja lebih fleksibel dan pekerjaan menjadi lebih mudah dengan adanya sistem *online* sehingga tidak membutuhkan persiapan dan mobilitas yang padat. Selain itu dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan adalah adanya kendala teknik, tidak adanya interaksi langsung dengan kandidat, dan tahapan seleksi yang lebih digeneralisasi sehingga kualitas pekerja sedikit menurun dibandingkan pada masa sebelum pandemi.

5.2 Saran

Berikut adalah saran yang dapat peneliti berikan terkait dengan keefektifan proses rekrutmen & seleksi PT. Imora Motor berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan analisis :

- a) Perusahaan sebaiknya memperbaiki *Standard Operating Procedure* (SOP) menjadi lebih detail, selain alur rekrutmen & seleksi dengan menambahkan tujuan, ruang lingkup, tolak ukur, penjelasan prosedur *flowchart* (penjelasan alur, siapa yang bertanggung jawab, dan dokumen yang dibutuhkan) dan juga Standar Layanan mengenai target waktu untuk mendapatkan karyawan dalam sekali melakukan rekrutmen, melakukan penganggaran dalam unit rekrutmen & seleksi, dan melakukan pencatatan kandidat dari mulai yang mendaftar

hingga yang diterima oleh perusahaan setiap tahapnya. Dengan adanya SOP dan Standar Layanan ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja unit untuk kedepannya dan dapat membandingkan dan melakukan efisiensi, serta jika ada pergantian pekerja pada bagian rekrutmen & seleksi sudah digantikan oleh orang yang dapat mengerti kriteria perusahaan dan menghindari penurunan kualitas calon pekerja baru. Hal ini juga dilaksanakan agar sesuai dengan nilai perusahaan untuk mendorong Sumber Daya Manusia lebih berkualitas dan berintegritas tinggi.

- b) Idealnya, perusahaan sudah memiliki *website* untuk dapat melakukan rekrutmen untuk dapat melakukan rekrutmen dan seleksi berbasis digital, serta memberikan informasi kepada kandidat mengenai hasil seleksi dalam waktu yang tepat.
- c) Perusahaan dapat memberikan *terms & condition* atau aturan wawancara kepada kandidat, minimal H-1, seperti menggunakan pakaian rapi, penggunaan *device* tertentu, penggunaan kamera, dan jaringan internet harus kuat dan stabil.
- d) Perusahaan dapat memperkuat citra di pasar tenaga kerja, dengan melakukan perbaikan LinkedIn dan menggunakan *job portal* lainnya, seperti (Glints, Kalibrr, EventX, Vfairs, TopKarir, Glassdor, etc.)
- e) Mendokumentasikan dengan lebih detail mengenai tahapan rekrutmen seleksi, seperti pencatatan keseluruhan pengeluaran, waktu, media yang digunakan beserta hasilnya dan jumlah pendaftar pada setiap tahapan rekrutmen & seleksi mulai dari awal hingga akhir. Dengan adanya data ini perusahaan juga dapat melakukan evaluasi dan tolak ukur efisiensi *budget*, menentukan media rekrutmen yang lebih praktis & efisien, serta melakukan perbandingan *yield ratio* agar perusahaan dapat menghitung berapa jumlah pelamar yang harus mereka hasilkan dari perekrutan untuk mengangkat calon karyawan baru.

- f) Asesmen *online* untuk melihat *skill* kandidat, dapat melakukan presentasi sesuai dengan jabatan yang di lamar dan melakukan tes lainnya, seperti Excel ataupun program lainnya melalui Google Meeting atau Zoom secara langsung.

Daftar Pustaka

- Akhmad, S., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Ali, H. Z. (2009). *Metodr Penelitian Hukum*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bucknall, H., & Wei, Z. (2006). *Magic Numbers for Human Resource Management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Budiantoro, A. (2009). Sumber Daya Manusia Stratejik. *Jurnal Pengkajian Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana*.
- Creswell, John W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terjemahan Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. England: Pearson.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. A. (2015). *Human Resource Selection*. Boston: Cengage Learning.
- Halim, A. (2004). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, H. Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. England: Pearson.
- Nkomo, S. M., Fottler, M. D., & McAfee, R. B. (2011). *Human Resource Management Applications*. Delhi: Cengage Learning.
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester:

John Wiley & Sons Ltd.

Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sulistiyani, A. T. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Tampubolon, M. (2007). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: Rajawali Pers.

Gaikindo.or.id (2020, April) “Toyota, Daihatsu, Honda, Mitsubishi, Suzuki Masuk 5 Besar Penjualan Maret 2020”. Diakses pada 25 Maret 2021, diakses dari <https://www.gaikindo.or.id/toyota-daihatsu-honda-mitsubishi-suzuki-masuk-5-besar-penjualan-maret-2020/>

Dharmawan, R., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Analisis Efisiensi Rekrutmen Karyaeen Melalui Media Online dan Media Konvensional (Studi Tentang Efisiensi Waktu dan Tenaga dari PT. Jasa Marga (persero) Tbk).

Husna, J., Prasetya, A., Shadiqin, S., Pungki, S. F., & Muhaimin, Y. (2021). Efektivitas Metode Rekrutmen Melalui Media Sosial (E-Recruitment) PT Es Teh Indonesia Makmur.

Nanda, K. D., & Prasetya, A. (2017). EFEKTIFITAS PENERAPAN METODE REKRUTMEN ONLINE (E-RECRUITMENT) (Studi Pada PT Industri Kereta Api (INKA) – Jawa Timur).

[Hondajakartacenter.com](https://www.hondajakartacenter.com/about_us) “About Us”. Diakses pada 24 Maret 2021, diakses dari https://www.hondajakartacenter.com/about_us

Kemenperin.go.id (2018, 24 Desember) “Industri Manufaktur Jadi Sektor Andalan Dongkrak Nilai Ekspor”. Diakses pada 24 Maret 2021, diakses dari <https://www.kemenperin.go.id/artikel/20056/Industri-Manufaktur-Jadi-Sektor-Andalan-Dongkrak-Nilai-Ekspor>

Kemenperin.go.id (2017, 25 April) Industri Otomotif Berkontribusi Besar Bagi Ekonomi Nasional”. Diakses pada 24 Maret 2021, diakses dari <https://kemenperin.go.id/artikel/17466/Industri-Otomotif-Berkontribusi-Besar-Bagi-Ekonomi-Nasional>

Kompas.com (2020, Juni 6) “Dampak Panjang Pandemi Terhadap Industri Otomotif”. Diakses pada 25 Maret 2021, diakses dari <https://otomotif.kompas.com/read/2020/06/05/080200915/dampak-panjang-pandemi-terhadap-industri-otomotif>