

**ANALISIS KEEFEKTIFAN PROSES REKRUTMEN &
SELEKSI PT. IMORA MOTOR PADA MASA PANDEMI
COVID-19 TAHUN 2020**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

**Oleh:
Michelle Florentina
2017120210**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2018
BANDUNG
2021**

**RECRUITMENT & SELECTION EFFECTIVENESS
ANALYSIS ON PT. IMORA MOTOR DURING THE
COVID-19 PANDEMIC IN 2020**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for Bachelor's
Degree in Management

By:
Michelle Florentina
2017120210

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAM
Accredited by BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2018

BANDUNG
2021

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**ANALISIS KEEFEKTIFAN PROSES REKRUTMEN & SELEKSI PT. IMORA
MOTOR PADA MASA PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020**

Oleh:

Michelle Florentina Butarbutar
2017120210

**PERSETUJUAN SKRIPSI
UNTUK DISIDANGKAN**

Bandung, 3 Agustus 2021
Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si

Ko-pembimbing Skripsi,

Angela Teressia, S.IP., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Michelle Florentina Butarbutar
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 9 Februari 1999
NPM : 2017120210
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS KEEFEKTIFAN PROSES REKRUTMEN & SELEKSI PT. IMORA MOTOR
PADA MASA PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Ibu Triana Iskandarsyah , Dra., M.Si. dan
Angela Teressia, S.I.P., M.M

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarisme) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal
Pembuat pernyataan

: 3 Agustus 2021
: Manajemen Keuangan
: Manajemen Pemasaran



(MICHELLE FLORENTINA B.)

ABSTRAK

PT. Imora Motor atau juga lebih dikenal dengan Honda Jakarta Center adalah perusahaan yang bergerak dalam industri otomotif sejak tahun 1964. Sebagai *main dealer* dan distributor mobil Honda di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (JABODETABEK) perusahaan tentu mendapatkan tantangan setiap tahunnya dan dapat melewati dengan baik hingga bertahan sampai sekarang ini. Pada tahun 2020, virus COVID-19 (*Coronavirus Disease – 2019*) melanda seluruh dunia dan membuat Indonesia juga terkena imbasnya pada aspek ekonomi, begitu juga dengan industri otomotif. Penularan virus COVID-19 yang begitu cepat menular, membuat pemerintah mengeluarkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) & *Work From Home (WFH)* dan sebagai perusahaan yang taat pada pemerintah PT. Imora Motor harus beradaptasi dengan keadaan dan melakukan perubahan sistem kerja dari saat *offline* menjadi *online*, salah satunya adalah aktivitas *recruitment & selection*.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif evaluatif pada terhadap aktivitas rekrutmen & seleksi dengan, menggunakan data kualitatif & kuantitatif. Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan studi literatur, wawancara, observasi, dan mendapatkan data dari perusahaan. Tahapan penelitian yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan data, melakukan analisa mengenai keseluruhan proses rekrutmen & seleksi baik pada masa pandemi maupun sebelum pandemi, lalu menarik kesimpulan dan memberikan saran agar perusahaan dapat melakukan peningkatan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Imora Motor secara perhitungan pencapaian target, perhitungan *cost per hire*, dan *time to fill a job vacancy* selama pandemi lebih efektif dibandingkan dengan sebelum pandemi, namun melihat *yield ratio* dan kualitas karyawan dapat dikatakan bahwa sebelum masa pandemi lebih baik dibandingkan pada saat pandemi ini.

Kata Kunci : Rekrutmen dan Seleksi, Rekrutmen, Keefektifan Proses Rekrutmen dan Seleksi

ABSTRACT

PT. Imora Motor or also known as Honda Jakarta Center is a company engaged in the automotive industry since 1964. As a main dealer and distributor of Honda cars in Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (JABODETABEK), the company certainly faces challenges every year and is doing well to survive until now. In 2020, the COVID-19 (Coronavirus Disease – 2019) virus swept across the world and affected Indonesia in the economic aspect, as well as the automotive industry. The rapid spread of the COVID-19 has prompted the government to issue a policy of Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) & Work From Home (WFH), as a company that obeyed the government PT. Imora Motor must adapt to the situation and make changes to the work system from offline to online, one of which is in the recruitment & selection activities.

This study uses an evaluative analysis on recruitment & selection activities using qualitative & quantitative data. In collecting data, researchers used literature studies, interviews, observations, and obtained data from companies. The stages of the research carried out were collecting data, analyzing the entire recruitment & selection process both during the pandemic and before the pandemic, then making conclusions and providing suggestions so that the company could improve.

This research shows that PT. Imora Motor in term of calculating target achievement, cost per hire, and time to fill a job vacancy during the pandemics is more effective than before the pandemic, but looking at the yield ratio and employee quality, it can be said that before the pandemic it was better than during the pandemic.

Keywords: Recruitment and Selection, Recruitment, Effectiveness of Recruitment and Selection Process

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul **“ANALISIS KEEFEKTIFAN PROSES REKRUTMEN & SELEKSI PT. IMORA MOTOR PADA PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020”**. Skripsi Manajemen ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dari mata kuliah Magang Manajemen. Selesaiannya laporan ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dorongan, dan doa dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang penulis hormati:

1. Hermin Agustina Tambun, ibu penulis yang senantiasa memberikan dukungan terbaik dalam bentuk kasih sayang dan doa bagi penulis.
2. Marjorie Praqueita, adik yang selalu bersama dengan penulis dalam keadaan apapun walaupun juga sering “berantem” tetapi juga memberikan keceriaan, dan sebagai salah satu semangat utama penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
3. Benny Siga, bapak penulis yang memberikan dukungan kepada penulis secara materi dan selalu menginginkan penulis yang terbaik.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing peneliti semenjak seminar yang selalu memberikan arahan dari awal penulis tidak tahu menentukan judul hingga terselesaikannya skripsi ini, serta *support* yang selalui diberikan.
5. Ibu Angela Teressia, S.I.P., M.M. selaku dosen ko-pembimbing peneliti yang senantiasa membantu penulis dalam mengerjakan skripsi ini dengan sabar dan memberikan pandangan lain yang berguna bagi penulis, serta memotivasi penulis dalam mengerjakan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M selaku ketua program Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
7. Kak Nina selaku rektuiter dan mentor peneliti di PT. Imora Motor yang telah meluangkan waktunya disaat *hectic* dan dengan sabar memberikan informasi dan *support* kepada penulis.

8. Keluarga besar “Loader” penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu mulai dari opung hingga sepupu-sepupu yang sangat *supportive* mulai dari kehidupan sehari-hari, kuliah, dan membantu penulis untuk mengetahui mengenai ke jenjang berikutnya, terlebih lagi selalu mengirimkan jajanan yang banyak serta menghibur dengan *videocall* yang ramai dengan sambil berjemur pagi.
9. Sahabat “Legit” penulis Ruth, Anggi, Dece, Chika, dan Agatha yang sejak SMP yang selalu mendukung, menjadi teman yang selalu apa adanya, bisa diandalkan, dan selalu bisa penulis repotkan hingga saat ini. Terima kasih banyak sudah menemani penulis di seluruh *up & down* kehidupan penulis, mengisi dengan segala kenangan yang lucu, drama, iseng bersama dan semoga “Janji Topi” sebentar lagi beneran terjadi.
10. Syakira dan Arthamevia teman baik yang senantiasa melaporkan aktivitas harian kehidupan dengan foto-foto, TikTok, dan cerita mengenai segala hal aspek kehidupan termasuk “*tea*” orang-orang, keresahan dalam kehidupan perkuliahan ini, perdebatan yang tak pernah selesai mengenai BTS kalian dan pendengar yang baik bagi penulis.
11. Mimil, Intan, dan Natshe yang sudah mengisi hari-hari di masa perkuliahan ini dengan segala drama pertemanan yang ada.
12. Vincenza, teman kos penulis yang selalu bercerita di balkon tiap malam, dan menjalani hari-hari dengan penulis dari siang hingga subuh saat di Bandung.
13. Isabel & Devina yang menemani penulis dan membantu penulis dalam banyak hal di masa perkuliahan.
14. Keluarga besar HMPSM pengurus 2017 yang telah menjalani segala dinamika organisasi selama 2,5 tahun.
15. Hasan dan Danke yang membantu penulis untuk menjadi orang yang berani berpendapat, mengubah cara berpikir penulis ke arah yang lebih baik, dan tempat bercerita mengenai banyak hal.
16. Khrisna, Jaka, dan Yara sebagai teman penulis tempat berbagi cerita pada masa kuliah serta membantu di detik-detik terakhir dalam membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

17. Seluruh warga SC mulai dari kakak-kakak 14 hingga 18 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih telah memberikan banyak cerita, pandangan baru, ataupun mengajari banyak hal bagi penulis.
18. Buat teman-teman gereja yang selalu ada di Jakarta dan menunggu penulis pulang dari Bandung untuk *update* kehidupan dan *hangout* tiap hari Minggu, terlebih lagi Andree, Icel, Claudia, dan Dascha yang telah menjadi sahabat penulis dari masa kecil.

Jakarta, 21 Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| <i>ABSTRACT</i> | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| BAB 1 | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 6 |
| BAB 2 | 10 |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.3 Rekrutmen | 11 |
| 2.3.1 Pengertian Rekrutmen | 11 |
| 2.3.2 Tujuan Rekrutmen | 12 |
| 2.3.3 Proses Rekrutmen | 13 |
| 2.3.4 Jenis Rekrutmen | 14 |
| 2.4 Seleksi | 16 |
| 2.4.1 Pengertian Seleksi | 16 |
| 2.4.2 Tujuan Seleksi | 16 |
| 2.4.3 Proses Seleksi | 17 |
| 2.5 Efektivitas Rekrutmen & Seleksi | 18 |
| Penelitian Terdahulu | 21 |
| BAB 3 | 26 |
| METODE DAN OBJEK PENELITIAN | 26 |
| 3.1 Metode Penelitian | 26 |
| 3.2 Sumber Data | 26 |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data | 27 |
| 3.4 Operasionalisasi Variabel | 28 |
| 3.5 Teknik Analisis Data | 29 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1 Target | 29 |
| 3.5.2 <i>Cost Per Hire</i> (CPH) | 30 |
| 3.5.3 Time to fill a job vacancy | 30 |
| 3.5.4 Yield Ratio | 31 |
| 3.6 Objek Penelitian | 31 |
| 3.6.1 Gambaran Umum Perusahaan | 31 |
| 3.6.2 Visi Perusahaan | 32 |
| 3.6.3 Misi Perusahaan | 32 |
| 3.6.4 Nilai Perusahaan | 32 |
| 3.6.5 Tonggak Perusahaan | 32 |
| 3.6.6 Struktur Organisasi Perusahaan | 33 |
| BAB 4 | 34 |
| 4.1 Perubahan Tahapan Rekrutmen & Seleksi PT. Imora Motor | 34 |
| 4.2.1 Target | 41 |
| 4.2.2 <i>Cost Per Hire</i> | 43 |
| 4.2.3 <i>Time to fill a job vacancy</i> | 45 |
| 4.2.4 <i>Yield Ratio</i> | 50 |
| BAB 5 | 55 |
| 5.1 Kesimpulan | 55 |
| 5.2 Saran | 57 |
| Daftar Pustaka | 60 |
| Lampiran | 63 |
| RIWAYAT HIDUP PENULIS | 82 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Table 2.1. Penelitian Terdahulu | 21 |
| Table 3.1. Operasional Variabel | 28 |
| Table 4.1. Perbedaan Tahapan Rekrutmen & Seleksi Sebelum dan Pada Masa Pandemi | 40 |
| Table 4.2. Data Target Sebelum Pandemi | 42 |
| Table 4.3. Data Target Pada Masa Pandemi | 42 |
| Table 4.4. Waktu yang Dibutuhkan untuk Mengisi Lowongan Pekerjaan Sebelum Masa Pandemi | 45 |
| Table 4.5. Waktu yang Dibutuhkan untuk Mengisi Lowongan Pekerjaan Saat Pandemi | 46 |
| Table 4.6. Perbedaan Waktu Mengisi Lowongan Pekerjaan Pada Sebelum Pandemi dan Saat Pandemi | 48 |
| Table 4.7. Yield Ratio | 50 |
| Table 4.8. Kesimpulan Efektivitas Proses Rekrutmen & Seleksi PT. Imora Motor | 52 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1. Proses Rekrutmen | 13 |
| Gambar 2.2. Proses Seleksi | 17 |
| Gambar 3.1. Logo Perusahaan | 31 |
| Gambar 3.2. Struktur Organisasi Perusahaan | 33 |
| Gambar 4.1. SOP Rekrutmen & Seleksi PT. Imora Motor Sebelum Masa Pandemi | 34 |
| Gambar 4.2. Alur Proses Rekrutmen & Seleksi PT. Imora Motor Sebelum Pandemi | 35 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri otomotif di Indonesia adalah salah satu pilar penting dalam sektor manufaktur negara ini. Pada tahun 2018 Menteri Perindustrian Airlangga Hartanto berkata “ Saat ini, ekspor produk industri manufaktur memberikan kontribusi mencapai 72,28% dari total ekspor nasional” sesuai dari data yang dilihat pada Kemenperin.go.id. Karena besarnya peran industri otomotif di Indonesia yang menjadi salah satu sektor andalan, maka perkembangannya diprioritaskan oleh Presiden Jokowi, hal ini di dukung pada artikel Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, Presiden Jokowi sejak tahun 2017 meyakini dengan adanya pasar otomotif dalam negeri yang cukup besar akan menambah daya tarik lebih bagi investor untuk menanamkan modalnya, sehingga Presiden meminta kepada seluruh pemangku kepentingan agar mempermudah proses perizinan untuk investasi. Banyaknya investasi akan menambah lapangan pekerjaan, pada saat yang sama presiden juga menegaskan bahwa peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi penting untuk memenuhi kebutuhan industri. Industri otomotif telah menyerap tenaga sebanyak tiga juta orang di Indonesia.

Pada tahun 2020, virus COVID-19 (*Coronavirus Disease – 2019*) melanda di seluruh dunia, termasuk di Indonesia dan berdampak buruk pada aspek ekonomi, begitu juga pada industri otomotif. Berdasarkan data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo), sepanjang Januari-Maret tahun 2020 penjualan mobil mengalami penurunan sebesar 15,6% dari pencapaian tahun lalu dengan sebesar 254.332 unit menjadi 219.361 unit (sesuai dengan data yang dikutip dari Gaikindo.or.id). Sekretaris Jenderal Gaikindo Kukuh Kumara mengatakan bahwa, industri otomotif adalah sistem yang tidak bisa dilihat dari sisi manufaktur saja, tetapi sangat panjang sampai ke perusahaan pembiayaan dan asuransi. Dalam industri otomotif kita tidak hanya bicara tentang pabrik pembuatan mobil saja tetapi termasuk juga ribuan *supplier* yang terlibat, apalagi *supplier* lokal. Jadi kalau tidak segera beroperasi dampaknya akan sangat luas seperti yang dikutip pada

Kompas.com. Di sisi lain, pemerintah memberikan 3 amanat, yaitu jangan ada sampai pabrik yang tutup, jangan ada pemutusan hubungan kerja, dan tetap memberikan THR (Tunjangan Hari Raya).

Sebuah perusahaan tentunya membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjalankan perusahaannya agar tercapai tujuan perusahaan dan memperoleh keuntungan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari 6 fungsi, yaitu *Staffing, Human Resource Development, Compensation, Safety and Health, Employee and Labor Relations, dan Performance Management*. (Mondy & Martocchio, 2016). Dari ke-6 fungsi yang ada, *staffing* merupakan sebuah proses untuk memastikan bahwa akan selalu ada jumlah karyawan yang tepat dengan kemampuan sesuai pada pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan, maka perusahaan membutuhkan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan standar agar perusahaan dapat memiliki kinerja yang baik dan dapat menjadi *competitive advantage* perusahaan. *Competitive Advantage* adalah bagaimana perusahaan dapat membedakan produk maupun layanan dengan pesaingnya dari setiap faktor perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasarnya, hal itu tidak harus berupa barang nyata tetapi bisa dari sumber daya manusianya sendiri (Dessler, 2020). Maka dari itu, agar dapat memberikan layanan yang terbaik, perusahaan membutuhkan SDM dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan melalui merekrut dan menyeleksi calon karyawan.

Rekrutmen dan seleksi adalah aktivitas dari fungsi *staffing*, guna untuk pengisian jabatan dalam perusahaan. Menurut Armstrong (2006) , secara keseluruhan tujuan dari proses rekrutmen dan seleksi harus dicapai adalah jumlah biaya minimum dan kualitas karyawan yang dibutuhkan untuk memenuhi sumber daya manusia (sdm) kebutuhan perusahaan. Tiga tahapan rekrutmen dan seleksi adalah menentukan persyaratan, menarik kandidat, dan memilih kandidat. *Recruitment* atau penarikan adalah masalah penting dalam pengadaan SDM atau tenaga kerja. Penarikan dapat dikatakan berhasil apabila banyak pelamar yang mendaftar, perusahaan memiliki peluang yang besar dalam memilih karyawan

terbaik karena perusahaan akan memilih karyawan yang terbaik dari yang terbaik. (Hasibuan, 2010) Tujuan dari rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon – calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi atau perusahaan. Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan, di mana telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan (Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah, 2014). Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan (Panggabean, 2004). Melalui pengertian dari para ahli diatas mengenai *recruitment and selection* dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan rekrutmen untuk mendapatkan calon pelamar sebanyak mungkin agar mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk diseleksi agar mendapatkan SDM yang sesuai dengan kriteria dan memenuhi standar kualifikasi perusahaan.

PT. Imora Motor yang juga dikenal dengan Honda Jakarta Center adalah main *dealer* dan distributor mobil Honda di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (JABODETABEK) yang berdiri sejak tahun 1964. Sejauh ini, PT. Imora Motor menaungi lebih dari 40 dealer yang tersebar di JABODETABEK dan akan terus bertambah. PT. Imora Motor menjadi salah satu main dealer yang telah mendistribusikan lebih dari 103.000 unit pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan sebesar 20% dalam lima tahun terakhir. Visi PT. Imora Motor adalah untuk menjadi sebuah organisasi yang kokoh dan bersinergi positif dengan *dealer* dan HPM (Honda Prospect Motor) untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal dengan produk dan layanan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut pastinya dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas sesuai dengan standar yang telah dimiliki perusahaan.

Tantangan yang dialami pada tahun 2020 ini adalah pandemi COVID-19 yang dapat menular melalui udara, permukaan yang terkontaminasi, tempat yang ramai ,dan dalam ruangan yang terbatas. Untuk menjaga penularan yang lebih banyak, maka pemerintah melakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan menghimbau perusahaan untuk menerapkan kebijakan

bekerja dari rumah. Maka dari itu PT. Imora Motor mau tidak mau harus mengikuti peraturan dari pemerintah, sehingga perusahaan menerapkan sistem *Work From Home* (WFH) kepada 50% pegawainya dan 50% lainnya datang ke kantor sejak awal pandemi.

Adanya peraturan dari pemerintah mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) & *Work From Home* (WFH) maka perusahaan pun harus mengikuti bahwa adanya pekerjaan secara daring. Pekerjaan yang melakukan perubahan dari *offline* menjadi *online* salah satunya adalah *Recruitment & Selection* untuk calon pegawai PT.Imora Motor. Tahapan rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di PT. Imora Motor sebelum masa WFH, sebagai berikut:

1. Perekrutan

Pada tahap ini perusahaan merekrut calon karyawan melalui *job fair* dengan membuka *booth* di SMESCO, JCC, dan Career Expo, serta melakukan perekrutan melalui *campus hiring*, maupun situs perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memberitahukan kepada masyarakat adanya pembukaan lowongan kerja agar calon pekerja dapat memberikan *Curriculum Vitae* (CV).

2. Penyortiran CV

3. Psikotes

Tahap ini dilakukan setelah kandidat lolos dari penyeleksian CV untuk dievaluasi/dinilai lebih dalam lagi. Pada tahap ini difokuskan dengan melakukan Tes Kepribadian dan Tes Intelligence Quotient (IQ) pada kandidat.

4. *Interview*

Wawancara dilakukan untuk mengetahui pengalaman kerja, kompetensi kandidat dengan lebih, seperti misalnya mengetahui deskripsi pekerjaan kandidat sebelumnya, respon pada saat mengalami tantangan, bagaimana kandidat mengerjakan tugas, dan hasil dari apa yang dia dapati pada di masa lampau. Selain itu, tugas ini lebih fokus terhadap bukti perilaku untuk memprediksikan kinerja para kandidat di masa mendatang.

5. Penandatanganan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Setelah melalui semua tahap seleksi calon karyawan akan menandatangani Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

6. Karyawan Masuk

Kandidat akan sah menjadi karyawan jika ia datang pada hari pertama kerja, jika tidak datang dan tidak ada kabar dianggap mengundurkan diri.

Setelah menerapkan sistem daring pada masa pandemi ini, perubahan yang terjadi adalah melakukan proses rekrutmen & seleksi secara *online* ini hanya berinteraksi dengan kandidat melalui layar laptop / secara *virtual*. Hal pertama yang berubah adalah ketika mengikuti *Job Fair*, tetapi sekarang ini lebih sering menggunakan 2 *job portal* dari Nusatalent dan Relasio. Dalam *job fair*, biasanya perusahaan dapat menjelaskan secara langsung kepada calon pekerja mengenai lowongan kerja yang ada maupun perusahaan dan melakukan tanya-jawab, sekarang ini hanya bisa dilihat dari hasil *job posting* yang diunggah pada situs tersebut sehingga banyak calon karyawan yang menaruh CV-nya di berbagai jenis pekerjaan dan beberapa tidak sesuai dengan kriteria yang diperlukan. Kedua, selama masa *online* ini tidak dapat melakukan psikotes bagian IQ IST, karena biasanya psikotes dilakukan di ruangan yang banyak menampung banyak orang dan ada penjaganya agar tidak melakukan kecurangan. Ketiga, proses wawancara juga berubah tidak bisa bertemu secara langsung dengan kandidat, melainkan hanya melalui aplikasi Zoom saja.

Aktivitas rekrutmen dan seleksi yang dijalankan oleh PT.Imora Motor sekarang ini berdasarkan dari permintaan setiap *head division* masing-masing dan belum adanya Perencanaan SDM. Perubahan sistem dari *offline* ke *online* menambah tantangan baru bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa tantangan baru di aktivitas rekrutmen dan seleksi secara *online*, antara lain pelamar menaruhkan CV-nya di beberapa lowongan kerja yang berbeda dan terkadang tidak sesuai kualifikasi pekerjaan yang sedang dibutuhkan. Tahap seleksi yang lebih di generalisasi, dan juga terhambatnya komunikasi pada saat wawancara secara virtual. Praktek rekrutmen dan seleksi *online* ini dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap PT. Imora Motor (Honda Jakarta Center), salah satunya adalah pada kinerja karyawan baik untuk bagian pelayanan maupun bagian operasi. Dengan adanya perubahan sistem dari *offline* menjadi *online*, peneliti ingin mengetahui tingkat efektivitas dari sistem yang sedang diterapkan pada masa pandemi ini. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis ingin mempelajari lebih dalam

mengenai perubahan proses rekrutmen dan seleksi di perusahaan dengan menjadikan skripsi yang berjudul “**Analisis Keefektifan Proses Rekrutmen & Seleksi PT. IMORA Motor pada Masa Pandemi COVID-19 Tahun 2020**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses rekrutmen & seleksi pada PT. Imora Motor pada masa pandemi COVID-19?
2. Bagaimana keefektifan proses rekrutmen & seleksi pada PT. Imora Motor COVID-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Melalui rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui proses rekrutmen & seleksi pada PT. Imora Motor pada masa pandemi COVID-19.
2. Mengetahui keefektifan proses rekrutmen & seleksi pada PT. Imora Motor pada masa pandemi COVID-19.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai proses rekrutmen dan seleksi pada PT. Imora Motor, serta dapat mengimplementasikan teori yang peneliti ketahui sebelumnya.

2. Bagi PT. Imora Motor

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Imora Motor.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain sebagai referensi mengenai keefektifan proses rekrutmen dan seleksi pada waktu dan tempat yang berbeda, serta menambah wawasan bagi mahasiswa Program Studi

Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, terutama dalam ilmu bidang Manajemen Insani dan *Staffing*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan, sekarang ini menuntut perusahaan untuk dapat bersaing dan sebuah perusahaan tentunya membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas baik untuk dapat menjalankan kegiatan bisnisnya dengan efektif dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Peran SDM dalam perusahaan sangat penting karena manusia adalah penggerak utama aktivitas perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan hingga mencapai keuntungan. Untuk itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, dengan memiliki yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Strategi utama yang dipakai oleh perusahaan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan adalah *staffing*. *Staffing* adalah salah satu fungsi dalam manajemen SDM yang memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat pada pekerjaan dan waktu yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas dalam *staffing* adalah analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia (sdm) , dan rekrutmen & seleksi.

Rekrutmen adalah proses menarik calon karyawan pada waktu yang tepat dengan jumlah tertentu dan sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditetapkan pada posisi tertentu (Mondy & Martocchio,2016). Hasibuan (2010) menyatakan bahwa rekrutmen dapat dikatakan efektif apabila tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan di dalam organisasi. Menurut Zainal, dkk (2014), seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen. Seleksi dilaksanakan ketika telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Berdasarkan pengertian di atas rekrutmen dan seleksi adalah sebuah proses untuk menarik dan menyeleksi calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu dalam proses rekrutmen dan seleksi perlu dipertimbangkan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhannya agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan SDM yang

membuat perusahaan tidak berjalan secara efektif.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya (Martoyo, 2007:4). Efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama, serta tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas (Tampubolon, 2007:75). Berdasarkan menurut para ahli di atas, efektivitas berkaitan dengan pencapaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuatu dapat dikatakan efektif jika hasil dari pekerjaan mendekati dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini didukung oleh Siagian (2010:4) yang mengatakan “ Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Untuk mengetahui tingkat efektivitas adalah sebagai berikut (Halim, 2004:93) pada menggunakan:

$$Efektivitas = \frac{Realisasi}{Target} \times 100\%$$

Sedangkan untuk menghitung keefektifan dalam perekrutan menggunakan *Cost-Per-Hire* dan *Time Taken to Fill a Job Vacancy*. Rumus *Cost-Per-Hire* adalah metrik yang menunjukkan biaya dikeluarkan perusahaan untuk merekrut karyawan baru. Perhitungan ini menggunakan rumus *Cost Per Hire* yang terdiri membandingkan total pengeluaran pada proses rekrutmen dan seleksi dengan jumlah perekrutan dalam satu periode.

$$CPH = \frac{(AD + AF + ER + T + Relo + RC + 10\%)}{NH}$$

Rumus *Time Taken to Fill a Job Vacancy* digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan oleh sebuah perusahaan untuk dapat mempekerjakan kandidat baru. Rumus yang digunakan adalah :

$$Time\ to\ fill\ a\ job\ vacancy = \frac{Total\ no.\ of\ days\ required\ to\ fill\ vacancies}{Number\ Hired}$$

Menurut Nkomo, Fottler, dan McAfee (2011) Keefektifan dari rekrutmen & seleksi dapat diuji dengan *yield ratio*. *Yield ratio* adalah jumlah pelamar yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan dengan kandidat yang memenuhi kualifikasi dan menunjukkan adanya hubungan *input* dengan *output* di berbagai titik keputusan. Berdasarkan pengertian di atas di setiap tahapan seleksi jumlah pelamar yang dapat mengikuti tahap selanjutnya maka dianggap masih sesuai dengan kualifikasi yang perusahaan, namun jika kandidat dinyatakan tidak lolos dapat dikatakan bahwa kandidat tersebut tidak memiliki kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan. Maka jika semakin sedikit jumlah pelamar yang dapat melewati suatu tahapan akan lebih mempermudah perusahaan dalam menentukan kandidat yang akan di terima.

Dalam perhitungan proses seleksi ini dapat dikatakan efektif atau tidaknya melalui penilaian kinerja terhadap kandidat yang diterima bekerja. Jika kandidat yang diterima kerja memiliki penilaian kinerja yang bagus, maka baru bisa dikatakan efektif, begitu juga sebaliknya, jika kinerja karyawan yang sudah diterima memiliki penilaian yang buruk maka proses seleksi perusahaan dapat dikatakan tidak efektif karena belum mendapatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.