

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era pasar bebas itu ditandai dengan berbagai kompetisi global. Dimana perusahaan-perusahaan multinasional berlari dan melaju dengan cepat tanpa batas dan keluar dari pusat-pusat korporasi induknya, serta terus melakukan ekspansi ekonomi. Mereka berlomba-lomba membidik dan memperebutkan pusat-pusat pertumbuhan dengan mengandalkan berbagai kekuatan daya saingnya. Perebutan pusat-pusat pertumbuhan tersebut, ditandai dengan semakin derasnya arus investasi antar negara dan antar perusahaan lintas negara, serta kemudian diikuti oleh pertumbuhan lapangan kerja baru dan semakin meningkatnya permintaan kebutuhan tenaga kerja baru (Zuhal, 2010).

Salah satu pusat pertumbuhan yang menjadi incaran perusahaan-perusahaan multinasional tersebut di atas adalah negara-negara yang sedang berkembang dan memiliki sumber daya alam yang berlimpah, tetapi belum dieksploitasi secara maksimal karena kelemahan daya saing sumber daya manusianya. Sebagai bangsa dan negara, Indonesia adalah sebuah negara dan bangsa yang memiliki modal dasar yang sangat besar dengan berbagai sumber daya. Modal dasar itu terdiri dari sumber daya manusia yang sangat besar, sumber daya alam yang melimpah dan letak geografis sebagai negara

maritim yang sangat strategis berada dalam jalur lintasan perdagangan internasional (*Geo-Strategis*). Sementara, negara-negara di kawasan Asia Tenggara lainnya, tidak memiliki modal dasar yang sangat besar seperti Indonesia. Hal itu tentunya tidak hanya menjadi sebuah modal dasar kekuatan, tetapi sekaligus menjadi sebuah tantangan bagi Indonesia dalam menghadapi era pasar bebas.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi Indonesia dalam menghadapi era pasar bebas tersebut, menurut Adam Latif (2016) adalah tingkat daya saing Tenaga Kerja Indonesia yang masih tertinggal, jika dibandingkan dengan tingkat daya saing tenaga kerja negara-negara ASEAN lainnya, seperti Singapura, Malaysia dan Thailand, bahkan Filipina dan Myanmar.

Berdasarkan hasil penelitian berbasis survey yang dilakukan oleh *Institute of Management Development* (IMD) pada tahun 2015, telah memberikan gambaran tentang indikator kesiapan sumber daya manusia Indonesia dalam menghadapi persaingan global. Diketahui bahwa dari 61 negara yang di survey di dunia pada penelitian tersebut, Indonesia berada pada peringkat ke-25 pada tahun 2014 dan terjun bebas turun ke peringkat ke-41 pada tahun 2015. Posisi tersebut di bawah negara-negara seperti Malaysia, Singapura, bahkan Thailand, dan hanya hanya lebih baik sedikit dari Filipina. Peringkat itu didasarkan pada tiga faktor, yaitu : 1) Faktor pengembangan dan investasi; 2) Daya tarik suatu negara; dan 3) Kesiapan

sumber daya manusia. Faktor investasi dan daya tarik suatu negara, peringkat Indonesia relatif sama dengan tahun sebelumnya, tetapi faktor kesiapan sumber daya manusia terus mengalami penurunan peringkat sejak tahun 2015, dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2014, Indonesia masih menduduki peringkat ke-19 dan kemudian terjun bebas ke peringkat 42 pada tahun 2015. Untuk faktor kesiapan sumber daya manusia tersebut, Indonesia hanya unggul dalam pertumbuhan angkatan kerja dan menduduki peringkat kelima. Tetapi, indikator lainnya seperti pengalaman internasional, kompetensi senior manajer, sistem pendidikan, pendidikan manajerial, dan pada keterampilan bahasa berada pada peringkat di atas 30. Bahkan, dalam hal keterampilan atau kemampuan dalam pengelolaan keuangan, Indonesia berada pada peringkat ke-44 (Surat Kabar Harian Kompas, 2015).

Masih menurut laporan *Institute of Management Development (IMD)*, bahwa pada tahun 2016 pun, diketahui peringkat daya saing Indonesia terus mengalami penurunan dari peringkat ke-42 menjadi peringkat ke-48. Indonesia adalah salah satu negara di Asia yang mengalami penurunan paling signifikan, dibandingkan dengan Taiwan, Malaysia dan Korea Selatan yang sama sama mengalami penurunan tingkat daya saingnya secara signifikan dari posisi tahun 2015, sebagai pengaruh dari kondisi perekonomian Cina. Hal itu terjadi, oleh karena Indonesia dan negara-negara tersebut memiliki hubungan ekonomi yang erat dengan Negara Tirai Bambu tersebut. Tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian tahun 2015 sebelumnya,

di tingkat regional kawasan Asia Tenggara pun, Indonesia tetap berada di bawah Malaysia, Singapura, Filipina dan Thailand (Surat Kabar Harian Republika, 2016).

Oleh karena hal tersebut di atas, tidak mengherankan jika pada saat pemimpin negara-negara Asia Tenggara menandatangani kesepakatan *ASEAN Economic Community (AEC)* pada akhir tahun 2015 yang lalu, sempat memunculkan kekhawatiran banyak kalangan di Indonesia. Pemberlakuan kesepakatan itu dipandang akan semakin meningkatnya persaingan tenaga kerja antar negara di kawasan Asia Tenggara yang kurang kompetitif bagi tenaga kerja Indonesia. Sebab, pelaksanaan pasar bebas antar negara-negara di kawasan Asia Tenggara, tidak hanya menjadi peluang, tetapi sekaligus menjadi sebuah ancaman bagi tenaga kerja di Indonesia. Arus keluar-masuk tenaga kerja antar negara menjadi lebih mudah, sehingga sangat dimungkinkan munculnya masalah persaingan tenaga kerja yang tidak seimbang bagi tenaga kerja Indonesia. Kekhawatiran itu disebabkan karena masih adanya persoalan-persoalan mendasar yang masih dihadapi Indonesia dalam menghadapi persaingan pasar tenaga kerja, yaitu: masih tingginya jumlah pengangguran terselubung; masih rendahnya pertumbuhan jumlah wirausahawan baru; masih rendahnya tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia; dan meningkatnya jumlah pengangguran tenaga kerja terdidik, akibat ketidaksesuaian antara lulusan lembaga pendidikan,

khususnya perguruan tinggi dengan kebutuhan pasar tenaga kerja (Dewi Wuryandani, 2014).

Selain ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian antara lulusan Perguruan Tinggi dengan kebutuhan pasar tenaga kerja, kekhawatiran adanya persaingan Tenaga Kerja Indonesia (TKI) dengan Tenaga Kerja Asing (TKA) di dalam negeri tersebut, karena regulasi pemerintah masih kurang memberikan perlindungan terhadap nasib tenaga kerja, khususnya dalam hal upah dan kesejahteraan, bahkan sering dituding terlalu berpihak pada kepentingan para pengusaha atau pemilik modal. Sebab, bagi para pengusaha dan pemilik modal (investor), bahwa pemenuhan norma-norma ketenagakerjaan dan perlindungan upah tenaga kerja merupakan *cost center* dari pada *profit center*. Sedangkan di sisi yang lain, pekerja membutuhkan pekerjaan untuk kelangsungan hidupnya, yang kadang tanpa mepedulikan norma ketenagakerjaan demi mengejar pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya. Cara-cara berpikir tersebut menyebabkan terjadinya banyak pelanggaran norma ketenagakerjaan di tempat kerja, pelanggaran terhadap perlindungan upah tenaga kerja dan penurunan kualitas hidup tenaga kerja.

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, bahwa upaya untuk meningkatkan tingkat daya saing Tenaga Kerja Indonesia itu tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, tetapi juga menjadi tanggung jawab masyarakat khususnya para pelaku

usaha (perusahaan), baik secara mandiri maupun secara bersama-sama dalam pelaksanaannya dengan pemerintah, karena yang akan mengambil manfaat dan keuntungan pertama adalah para pelaku pengusaha (perusahaan).

Kata kunci dalam upaya meningkatkan daya saing dan kompetensi itu adalah akses bagi para calon pencari kerja untuk mendapatkan peningkatan kompetensi dan daya saing, baik dalam bentuk pelatihan maupun pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun dunia usaha (perusahaan). Masalahnya, berbagai pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui berbagai balai pelatihan, memang mudah diakses tetapi materi pendidikan dan pelatihannya kadang sering tidak sesuai dengan standar dan atau kebutuhan dunia usaha.

Di sisi yang lain, berbagai pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan oleh kalangan dunia usaha (perusahaan) sangat terbatas, dan bahkan hanya fokus bagi kalangan internal perusahaan masing-masing, sehingga upaya-upaya peningkatan daya saing Tenaga Kerja Indonesia atau para calon pencari kerja yang dilakukan oleh pemerintah tidak seimbang dengan apa yang dilakukan oleh kalangan dunia usaha (perusahaan). Oleh karena itu, diperlukan adanya komitmen dari kalangan dunia usaha (perusahaan) untuk merancang dan memiliki sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terintegrasi. Misalnya,

program pendidikan dan pelatihan kerja dilaksanakan dan didesain sebagai proses dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai.

Rivai (2008) menyatakan bahwa perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia yang baik adalah suatu perencanaan yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja atau pegawai di masa yang akan datang dalam suatu perusahaan dengan menggunakan sumber informasi yang tepat, guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan pegawai yang memiliki keunggulan kompetensi dan daya saing pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pekerjaan atau tingkat produktivitas bisa dipertahankan atau ditingkatkan.

Rekrutmen merupakan bagian awal sebelum fungsi-fungsi dalam pengembangan manajemen Sumber Daya Manusia lainnya dimunculkan, seperti pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan promosi serta pemutusan hubungan kerja dan lain-lain. Jika pegawai yang direkrut atau diterima kompeten dan atau benar-benar memiliki keunggulan dan daya saing pada bidangnya, maka usaha untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan perusahaan relatif dengan mudah dapat dicapai. Masalahnya, mainstream sistem kebijakan yang selama ini dipakai dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai adalah sebuah proses penjaringan dengan cara menseleksi para pelamar kerja dengan tujuan agar memperoleh calon

pegawai yang telah memiliki kompetensi keahlian dan daya saing sesuai dengan standard an kriteria yang telah ditetapkan. Jika mainstream sistem kebijakan it uterus dilakukan, sangat sulit Tenaga Kerja Indonesia ata tenaga kerja lokal untuk memperoleh kesempatan kerja, sementara lapangan kerja sangat terbatas dan juga harus bersaing dengan Tenaga Kerja Asing. Sebab, faktanya menunjukkan tingkat daya saing Tenaga Kerja Indonesia saat ini masih sangat rendah.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi pegawai itu adalah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk ditempatkan pada suatu jabatan atau pekerjaan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat memungkinkan terjadinya kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat akan sangat besar dampaknya bagi perusahaan, dan begitu juga sebaliknya. Hal tersebut bukan hanya karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

PT. Astra International Tbk. adalah salah satu contoh perusahaan multinasional yang memiliki rencana strategi kebijakan pengembangan



sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawainya, diintegrasikan dengan sistem kebijakan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan kerja. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut, tidak hanya diperuntukkan bagi mereka yang telah diterima menjadi pegawai tetapi juga diperuntukkan bagi mereka yang sedang proses seleksi. Dengan kata lain, program pendidikan dan pelatihan atau magang tersebut dijadikan sebagian dari proses seleksi dalam rekrutmen pegawai.

Berkaitan dengan obyek penelitian ini, TSO-Auto2000 Cabang Cirebon merupakan salah kantor cabang dari unit bisnis yang dikelola langsung oleh PT. Astra International Tbk. Adapun bisnisnya bergerak dalam jaringan jasa penjualan kendaraan roda empat, perawatan dan perbaikan serta pengadaan dan penjualan suku cadang (*spare part*) merek Toyota.

Dalam kurun waktu 8 tahun terakhir ini, secara nasional tingkat penjualan yang dicapai oleh Toyota Sales Operation (TSO) atau Auto2000 terus mengalami peningkatan rata-rata 5 % setiap triwulan atau setara dengan 2.000 unit kendaraan. Bahkan, tingkat pelayanan servis (*after sales*) mengalami peningkatan rata-rata 7%. Artinya, bahwa tingkat produktivitas kinerja pegawai, khususnya bagian penjualan (*sales*) terus mengalami peningkatan secara positif dan mampu melampaui target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan (Agus Prayitno, 2017).

Capaian tingkat penjualan tersebut, berbanding terbalik dengan kondisi atau keberadaan pegawainya yang menjadi ujung tombak dan kunci utama capaian tingkat penjualannya, yaitu tingkat *intensi turnover* pegawai di TSO-Auto2000 Cabang Cirebon, khususnya pada Bagian atau Departemen Penjualan (*Sales*) tersebut sangat tinggi.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suryani (2011), menyatakan bahwa dampak *turnover intention* pegawai pada suatu perusahaan yang paling besar adalah biaya. Tingkat *turnover intention* pegawai yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang membahayakan terhadap perusahaan, baik sebagian maupun secara keseluruhan. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya pegawai dalam perusahaan yang kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan.

Selain dampak dari biaya yang ditimbulkan karena adanya *turnover intention* pegawai, dampak lainnya bisa berupa kurangnya keefektifan berjalannya suatu organisasi karena adanya posisi yang ditinggalkan. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Andini (2016), mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* pegawai yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini (2016) dan Suryani (2011) sebagai dua penelitian yang dilakukan sebelumnya, yang

menempatkan masalah turnover pegawai sebagai faktor yang menyebabkan (menjadi pengaruh) terhadap tinggi-rendahnya tingkat produktivitas kinerja pegawai dan perusahaan, serta menjadi faktor penyebab (pengaruh) terhadap tinggi-rendahnya beban biaya yang harus ditanggung atau menjadi beban perusahaan. Sedangkan dalam penelitian ini, fokus masalah tentang bagaimana sebuah sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai itu dilaksanakan.

Diketahui, bahwa rencana strategis kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang dianut PT. Astra International Tbk. adalah sistem desentralisasi. Melalui sistem tersebut, masing-masing kepala bagian atau pimpinan unit kerja diberikan kebebasan dan keleluasaan, serta kewenangan penuh dalam pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan tantangan serta masalah yang dihadapinya masing-masing. Oleh karena itu, implementasi kebijakan itu memungkinkan, dan bahkan dipastikan terjadi perbedaan dalam pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik jenis pekerjaannya masing-masing. Sebab, lahirnya sistem kebijakan desentralisasi itu sendiri berangkat dari pemikiran dan latar belakang tantangan besar yang dihadapi oleh perusahaan tersebut, yaitu besarnya lini bisnis dengan aneka ragam usaha, serta mitra kerja principal yang berbeda-beda pula.

## B. Pembatasan Penelitian

Menurut Grindle dalam Haidar Akib (2010) bahwa implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan disalurkan untuk mencapai sasaran. Sedangkan keberhasilan implementasinya dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup tentang sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target group, dan sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, serta apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.

Jika pemahaman itu diarahkan pada lokus dan fokus (perubahan) dimana kebijakan diterapkan akan sejalan dengan pandangan Van Meter dan Van Horn yang dikutip oleh Parsons dalam Haidar Akib (2010) bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh (organisasi) pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diperlukan adanya pembatasan masalah dengan tujuan untuk

menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasannya, sehingga tujuan dalam penelitian tersebut dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian di atas, maka peneliti memilih fokus penelitian pada evaluasi implementasi sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai yang merupakan salah satu bagian kebijakan dari *Astra 3P-Roadmap* sebagai rencana strategis kebijakan pengembangan perusahaan dari PT. Astra International Tbk., khususnya yang dijalankan dan atau diimplementasikan di TSO-Auto2000 Cabang Cirebon. Selanjutnya, berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka peneliti menetapkan area yang akan menjadi sub fokus - sub fokus penelitian ini, yaitu :

1. Latar belakang dan tujuan sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia di PT. Astra Internasional Tbk.-TSO-Auto2000 Cabang Cirebon, yang meliputi kejelasan landasan hukum, visi, misi, serta tujuan dan sistem kebijakannya.
2. Perencanaan pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia, yang

meliputi struktur organisasi, prosedur, kesiapan sumber daya, sarana dan prasarana, serta konsep anggaran.

3. Pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia.
4. Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah peneliti sebutkan di atas, selanjutnya peneliti mencoba merumuskan beberapa masalah yang akan dikaji dan dievaluasi dalam disertasi ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana latar belakang dan tujuan sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia di PT. Astra Internasional Tbk.-TSO-Auto2000 Cabang Cirebon sebagai konteksnya, yang meliputi kejelasan landasan hukum, visi, misi serta tujuan dan sistem kebijakannya?
2. Bagaimana perencanaan pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai inputnya, yang meliputi struktur organisasi, prosedur, kesiapan sumber daya, sarana dan prasarana, serta konsep anggaran?

3. Bagaimana pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai prosesnya?
4. Bagaimana hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai produknya?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia dalam kebijakan pengadaan pegawai. Dengan memahami konsep-konsep rekrutmen dan penempatan serta mempelajari permasalahan-permasalahan implementasi kebijakan yang ada, hasil penelitian diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun secara praktis.

Secara teoretis, hasil penelitian ini bisa berguna dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam masalah rekrutmen dan penempatan pegawai secara akademis. Lebih luas lagi dapat dipergunakan oleh regulator sebagai bahan pertimbangan atau kajian untuk merumuskan kebijakan kebijakan baru, mengevaluasi kebijakan yang telah ada saat ini maupun menggantikan kebijakan yang telah usang.

Sedangkan manfaat secara praktis, hasil penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi PT. Astra International Tbk, khususnya bagi TSO-Auto2000 Cabang Cirebon untuk melakukan perbaikan terus-menerus secara

berkesinambungan dan mendapatkan jawaban bagaimana dapat memecahkan masalah-masalah implementasi yang berhubungan dengan kebijakan rekrutmen dan penempatan pegawai dalam perusahaannya dalam pengelolaan sumber daya manusia pada umumnya yang meliputi :

1. Untuk mengetahui latar belakang dan tujuan sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia di PT. Astra Internasional Tbk.-TSO-Auto2000 Cabang Cirebon sebagai konteksnya, yang meliputi kejelasan landasan hukum, visi, misi serta tujuan dan sistem kebijakannya.
2. Untuk mengetahui perencanaan pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai inputnya, yang meliputi struktur organisasi, prosedur, kesiapan sumber daya, sarana dan prasarana, serta konsep anggaran.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai prosesnya.
4. Untuk mengetahui hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia sebagai produknya.



Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan kegunaan penelitian ini secara teoritis adalah sebagai salah satu pengetahuan baru untuk membuka cakrawala khasanah intelektual dalam bidang penelitian kebijakan (*policy research*) mengenai implementasi sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai dalam meningkatkan daya saing SDM. Selain itu, diharapkan dalam penelitian ini dapat ditemukan teori baru atau implementasi model baru yang dapat dijadikan model implementasi kebijakan dalam dunia akademik maupun perumusan kebijakan baru bagi regulator.

Adapun kegunaan secara praktis adalah sebagai dasar pertimbangan untuk evaluasi implementasi kebijakan, khususnya dalam aspek kebijakan rekrutmen dan penempatan pegawai pada PT. Astra International Tbk, TSO-Auto2000 Cabang Cirebon sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, untuk melindungi tenaga kerja lokal dalam persaingan di era MEA dan mendorong dunia pendidikan untuk mencetak lulusan pendidikan menengah dan tinggi yang memiliki standar kompetensi kerja, mendorong pada pekerja yang telah bekerja untuk termotivasi agar memiliki standar kompetensi kerja agar meningkatkan produktivitas tenaga kerja dalam rangka meningkatkan daya saing di pasar persaingan lokal, regional (MEA), dan global.

## E. Signifikansi Penelitian

Menurut Creswell (2005) dalam Bandur (2014) mengemukakan bahwa ada empat alasan utama untuk melakukan sebuah penelitian. **Pertama**, penelitian itu dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan. Suatu penelitian dapat memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu pengetahuan, jika : 1) Menutup gap yang ada (*address gaps in knowledge*) dalam ilmu pengetahuan yang sedang berkembang, yakni melakukan penelitian yang tidak banyak dilakukan penelitian sebelumnya; 2) Mereplikasi ilmu pengetahuan (*replicate knowledge*), yakni menguji hasil-hasil penelitian sebelumnya berdasarkan hasil penelitian yang baru atau menguji hasil penelitian sebelumnya pada lingkup penelitian (*setting*) yang baru; 3) Memperluas ilmu pengetahuan yang ada (*expand knowledge*), yakni memperluas penelitian pada ide-ide yang baru; dan 4) Memperluas perspektif (*broaden perspective*), yakni dengan menyuarakan kelompok responden dan atau subyek-subyek penelitian yang tidak pernah didengar selama ini (*voice of the voiceless*). **Kedua**, penelitian dapat juga memperbaiki praktik-praktik yang ada. Dalam konteks ini, penelitian dilakukan untuk menyediakan berbagai solusi dan perbaikan yang ditawarkan oleh hasil penelitian tersebut. Penelitian selalu memberikan input, saran, dan atau rekomendasi baru. **Ketiga**, hasil penelitian dapat juga membantu para penentu kebijakan untuk memformulasikan kebijakan baru demi perbaikan. **Keempat**, penelitian dapat

membantu mahasiswa untuk membangun keterampilan sebagai seorang peneliti dalam pengembangan konsep, penulisan, dan bahkan pengorganisasian konsep. Penelitian tidak hanya bermanfaat dalam konteks pengembangan teori, kebijakan, dan praktik tetapi juga memberikan kontribusi terhadap lahirnya suatu tindakan baru yang lebih spesifik untuk mengatasi masalah tertentu.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat atau signifikansi, baik signifikansi dari segi teori, kebijakan, praktik, maupun dari segi issue dan aksi sosial.

### **1. Signifikansi dari Segi Teori**

Hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan ilmu manajemen, khususnya tentang ilmu manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana diketahui bahwa, karyawan atau pegawai itu bisa dipahami sebagai alat produksi maupun sebagai aset yang sangat menentukan maju-mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan.

### **2. Signifikansi dari Segi Kebijakan**

Hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam implementasi kebijakan rekrutmen dan penempatan pegawai di PT. Astra International Tbk.-TSO-Auto2000 Cabang Cirebon.

### **3. Signifikansi dari Segi Praktik**

Signifikansi atau manfaat secara praktis, Hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dalam menyempurnakan implementasikan kebijakan rekrutmen dan penempatan pegawai di PT. Astra International Tbk. khususnya di TSO-Auto2000 Cabang Cirebon sebagai salah satu unit bisnis dan kantor cabang dari anak perusahaan Group Usaha Astra tersebut. Adapun bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini diharapkan dapat menyempurnakan hasil-hasil penelitian sebelumnya.

### **4. Signifikansi dari Segi Isue dan Aksi Sosial**

Signifikansi atau manfaat dilihat dari segi isiue-isue dan aksi sosial, Hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti bahwa pendekatan dan strategi yang digunakan dalam implementasi kebijakan rekrutmen dan penempatan pegawai tersebut berbeda-beda. Maksudnya, satu pendekatan dan strategi yang digunakan di suatu tempat dengan kebutuhan yang sama, belum tentu pendekatan dan strategi itu bisa digunakan atau tepat digunakan di tempat yang lain. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjawab terhadap issue-isue aktual tentang pasar dunia tenaga kerja, seperti issue-issue tentang masuknya tenaga asing yang dikhawatirkan semakin beratnya bersaingnya tenaga kerja lokal dengan tenaga kerja asing tersebut.

## F. Kebaharuan Penelitian (State of the Art)

Berdasarkan sitasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, khususnya yang dapat diakses melalui jurnal nasional maupun internasional secara online, memang banyak penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan tentang masalah rekrutmen dan penempatan pegawai termasuk masalah evaluasi kebijakannya, tetapi penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini berbeda dan atau memiliki *state of the art* (kebaharuan) dibandingkan dengan penelitian-penelitian tersebut. Aspek-aspek kebaharuan (*state of the art*) dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini dilihat dari beberapa hal sebagai berikut :

*Pertama*, dari sekian banyak penelitian tentang evaluasi pelaksanaan program rekrutmen dan penempatan pegawai yang telah dilakukan sebelumnya, tidak ada yang menyebutkan atau menjelaskan tentang sistem kebijakan yang digunakan dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai tersebut, apakah menggunakan sistem sentralisasi atau sistem desentralisasi yang dianut oleh setiap perusahaan dimana penelitian itu dilakukan. Tetapi, jika dilihat dari pola pendekatan dan strategi yang digunakan dalam pelaksanaannya, semuanya menganut sistem sentralisasi, sehingga pola pendekatan dan strategi dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai tersebut sama atau seragam, baik pelaksanaan program tersebut dilakukan di kantor pusat maupun di kantor cabang perusahaannya.

Sedangkan dalam penelitian ini dilakukan berangkat dari latar belakang masalah, ingin mengetahui bagaimana implementasi sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai di PT. Astra International Tbk. yang menganut sistem desentralisasi. Karena melalui sistem desentralisasi tersebut, disebutkan bahwa tugas dan kewenangan dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai tersebut langsung berada pada kepala bagian atau departemen serta unit kerja masing-masing. Selain itu, melalui kewenangan tersebut pula dimungkinkan strategi dan pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaannya berbeda-beda antara kantor cabang yang satu dengan kantor cabang lainnya.

*Kedua*, penelitian-penelitian sebelumnya, lebih fokus pada proses evaluasi program pelaksanaannya, sedangkan penelitian ini lebih berfokus pada isi kebijakan dan implementasinya menjadi suatu program sebagai pendekatan dan strategi kebijakan sebagai sub-sistem kebijakan dan bukan produk kebijakan, serta bagaimana dalam pelaksanaannya.

*Ketiga*, penelitian-penelitian sebelumnya, dilakukan dengan menempatkan kebijakan atau program tersebut sebagai alat manajerial untuk mencapai tujuan, sedangkan dalam penelitian ini menempatkan kebijakan atau program sebagai suatu pendekatan dan strategi, tetapi sekaligus sebagai alat manajerial untuk mencapai tujuan.

*Keempat*, penelitian ini dilakukan berawal dari masalah tingginya tingkat turnover intention pegawai, tetapi tidak mengganggu tingkat produktivitas pegawai. Sementara, secara teori, semakin tinggi tingkat turnover intention pegawai, maka akan semakin rendah tingkat produktivitas pegawai. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *turnover intention* pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat produktivitas pegawai, baik secara keseluruhan maupun sebagian.

*Kelima*, penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana komitmen sebuah perusahaan terhadap perlindungan tenaga kerja lokal ditengah persaingan masuknya tenaga kerja asing.

