

## Analisis Efektivitas Penerapan Kebijakan Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan

*Analysis Of The Effectiveness Of Human Resource Policy Implementation On Employee Performance*

Wina Widianti<sup>1</sup>, Atep Kustiwa<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: Wina Widianti<sup>1</sup>, email: [wina10121078@digitechuniversity.ac.id](mailto:wina10121078@digitechuniversity.ac.id)

### Info Artikel

Riwayat Artikel:

Diajukan: 16/07/2025

Diterima: 17/07/2025

Diterbitkan: 31/07/2025

#### Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia,  
Kebijakan Sumber Daya Manusia,  
kinerja karyawan, Efektivitas  
Kebijakan SDM

### A B S T R A K

Penelitian ini memiliki tujuan guna mengetahui efektivitas dari penerapan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) pada kinerja karyawan pada PT Cerebrum Edukanesia Nusantara. Baik untuk mengetahui kebijakan-kebijakan SDM yang diterapkan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan kebijakan SDM pada kinerja karyawan, serta menganalisis efektivitas dari penerapan kebijakan SDM pada kinerja karyawan. Metode yang dipakai untuk penelitian ini merupakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Adapun untuk metode pengumpulan datanya menggunakan metode triangulasi data. Penelitian ini mengambil 4 (empat) informan yang mewakili 4 divisi perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang diterapkan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara terdiri dari kebijakan yang berada di kegiatan-kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, manajemen kompensasi, hubungan karyawan, kesehatan dan keselamatan. Untuk faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas penerapan kebijakan SDM pada kinerja karyawan adalah karakteristik dari organisasi, lingkungan, pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen. Dalam efektivitas penerapan kebijakan SDM pada kinerja karyawan, kebijakan SDM yang diterapkan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### A B S T R A C T

*This study aims to determine the effectiveness of the implementation of human resource (HR) policies on employee performance at PT Cerebrum Edukanesia Nusantara. Specifically, it seeks to identify the HR policies that have been implemented, identify the factors that influence the effectiveness of HR policy implementation on employee performance, and analyze the effectiveness of HR policy implementation on employee performance. The method used for this research is a qualitative method using a descriptive approach. The method that used to collect the data is data triangulation. This research involves four informants representing four divisions of the company. The results of this study indicate that the human resource policies implemented at PT Cerebrum Edukanesia Nusantara consist of policies related to human resource management activities, namely recruitment and selection, training and development, performance management, compensation management, employee relations, and health and safety. The factors influencing the effectiveness of HR policy implementation on employee performance include organizational characteristics, the environment, employees, as well as management policies and practices*

*This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License.*

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i1>  
7

e - ISSN: 2656-6362  
p - ISSN: 2614-6681

©2025 Proceeding FRIMA, All rights reserved.

## 1. Pendahuluan

Tahun demi tahun berjalan, dunia kerja terus berkembang begitupun dengan dunia bisnis. Perusahaan-perusahaan baru banyak bermunculan dengan ide-ide terbarukan, sementara perusahaan-perusahaan yang telah lama berdiri berinovasi agar tetap bertahan di era revolusi industri 4.0 ini yang mengakibatkan persaingan usaha yang sangat ketat. Perusahaan berlomba-lomba menunjukkan kinerja terbaik mereka dengan menggunakan teknologi terbarukan dalam kegiatan operasional, namun itu saja tidak cukup karena faktanya pengelolaan Sumber Daya Manusia pun merupakan aspek penting yang mesti diperhitungkan dalam peningkatan kinerja perusahaan karena tanpa kinerja terbaik karyawan, maka produk atau pelayanan yang dihasilkan perusahaan pun tidak akan maksimal. Seiring dengan bergantinya generasi pengisi angkatan kerja, maka kebutuhan pengelolaan Sumber Daya Manusia pun ikut berubah dan diharuskan mengikuti bagaimana gaya hidup generasi-generasi tersebut agar tidak menimbulkan penolakan. Cara dalam meningkatkan atau menjaga motivasi kerja pun tentu berubah, salah satu upayanya adalah dengan menerapkan kebijakan-kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat.

Kebijakan SDM ini dirancang guna menyelaraskan antara tujuan organisasi atau perusahaan dengan harapan karyawan. Menurut Lepak dan Shaw (1995) dalam Ludwikowska (2021) kebijakan SDM didasarkan pada filosofi organisasi dalam konteks mengelola potensi manusia, lalu menurut (Monks et al., 2013) Kebijakan SDM mencakup pedoman dan prinsip-prinsip untuk kegiatan manajerial SDM tertentu yang mengidentifikasi dan mengkarakterisasi nilai yang diberikan kepada karyawan dan perlakuan terhadap mereka. Dari narasi di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa Kebijakan SDM adalah panduan dan prinsip yang dibuat dengan berdasarkan pada filosofi perusahaan yang mendukung kegiatan manajerial dalam mengelola potensi karyawan dengan tujuan untuk menyelaraskan antara tujuan perusahaan dan harapan karyawan.

Dikarenakan penerapannya disesuaikan dengan filosofi dan tujuan perusahaan, tentunya Kebijakan SDM yang diterapkan setiap perusahaan berbeda tergantung dengan kebutuhannya. Namun dalam ruang lingkup penerapannya, kebijakan SDM tentu saja tidak akan berbeda jauh karena tujuan dari ditetapkannya Kebijakan tersebut pada setiap organisasi atau perusahaan adalah pengelolaan SDM yang efektif dan mampu memotivasi karyawan sehingga menghasilkan output yang maksimal. Penerapan Kebijakan SDM pun perlu diperhitungkan secara mendalam karena penerapan Kebijakan SDM yang kurang tepat justru dapat menjadi bumerang.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang mengambil tema mengenai kebijakan-kebijakan SDM dalam aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa penerapan kebijakan-kebijakan SDM tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian pertama adalah (Purwanda & Setiawan, 2022) mengenai Analisis Pemberian Kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan menunjukkan bahwa Pemberian kompensasi yang layak mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal, penelitian (Lukitasari & Nugraha, 2023) mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui kerjasama tim, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan positif dalam kerjasama tim, baik antar karyawan maupun dari pimpinan, yang merupakan salah satu bentuk dari bentuk hubungan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan penelitian (Hafidz & Wibowo, 2023) mengenai analisis motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan menunjukkan bahwa melalui pemberian penghargaan, pelatihan, insentif, dan peluang karir terbukti berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara penelitian kuantitatif (Arfadz & Sihombing, 2021) mengenai pengaruh kebijakan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dimana penelitian metode kuantitatif ini menunjukkan hasil bahwa kebijakan SDM yaitu pelatihan, penilaian kerja, dan kompensasi yang diterapkan diperusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila semakin baik kebijakan SDM yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Keempat penelitian ini menunjukkan hasil bahwa penerapan kebijakan SDM yang tepat memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Keempat penelitian ini pun hanya mengambil variabel dari salah satu atau beberapa kebijakan SDM dalam aktivitas SDM, hal tersebut yang menjadi pembeda dengan penelitian ini karena penelitian ini melibatkan variabel kebijakan SDM dalam keseluruhan aktivitas SDM yang menyebabkan cakupan yang lebih luas.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang layanan edukasi yaitu jasa bimbingan belajar online, aplikasi edukasi, dan platform pembelajaran terintegrasi, PT Cerebrum Edukanesia Nusantara yang telah berdiri sejak tahun 2018 itu menerapkan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan peraturan pemerintah, baik mengenai jam kerja, ketentuan cuti dan lain-lain. Namun, PT Cerebrum Edukanesia Nusantara juga menerapkan kebijakan-kebijakan lain yang mengutamakan keselarasan antar karyawan dan juga kesejahteraan Jasmani dan Rohani

karyawan. Contoh kebijakan yang diterapkan dalam menjaga keselarasan antar karyawan adalah pelaksanaan *Sharing session* setiap minggu yang diikuti semua karyawan agar komunikasi tetap berjalan dan karyawan bisa saling mengenal meskipun tidak satu divisi, sementara kebijakan kesejahteraan dalam bidang Jasmani dan Rohani adalah seperti mewajibkan karyawan olahraga setiap minggu, serta kewajiban sholat berjamaah dan juga tadarus bersama setiap pagi.

Kedua kebijakan di atas merupakan penerapan kebijakan SDM yang bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang tertata, nyaman serta mampu memenuhi kesejahteraan dan kepuasan karyawan, namun dalam penerapannya kebijakan tersebut efektivitasnya perlu dikaji kembali apakah hasilnya sesuai dengan tujuan atau tidak, serta bagaimana efektivitasnya terhadap karyawan perusahaan.

## 2. Kajian Teori

### Penerapan Kebijakan

Penerapan kebijakan adalah proses dimana kebijakan yang telah dirumuskan diimplementasikan dalam praktik untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Merilee S. Grindle (1980, dalam Siregar, 2022) keberhasilan implementasi dari kebijakan dapat dilihat dari proses realisasi hasil akhir (*outcomes*) dari kebijakan tersebut, yaitu apakah tujuan diterapkannya suatu kebijakan berhasil tercapai atau tidak. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Grindle, terdapat 2 hal yang menjadi pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:

- Melihat dari segi prosesnya, yaitu dengan cara menilai sejauh mana kesesuaian pelaksanaan kebijakan dengan desain yang ditentukan dengan merujuk pada aksi kebijakannya
- Tujuan dari kebijakan tersebut tercapai atau tidak. Adapun Skala tercapainya tujuan tersebut dapat diukur dengan melihat dua faktor, yaitu :
  - Efek penerapan kebijakan tersebut pada personal dan juga kelompok
  - Perubahan yang terjadi setelah kebijakan diterapkan serta bagaimana penerimaan kelompok yang menjadi sasaran penerapan kebijakan tersebut

Selain itu, keberhasilan dari penerapan atau implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh keterlaksanaan kebijakan yang diterapkan, terdiri atas :

#### A. Isi Kebijakan (*Content of Policy*)

Aspek ini mencakup beberapa elemen penting, yaitu:

- Kepentingan-kepentingan yang terdampak atau memiliki pengaruh terhadap kebijakan (*Interest Affected*).
- Jenis manfaat yang dihasilkan dari kebijakan tersebut (*Type of Benefits*).
- Tingkat perubahan yang ditargetkan untuk dicapai (*Extent of Change Envisioned*).
- Lokasi atau level pengambilan keputusan (*Site of Decision-Making*).
- Pihak pelaksana program kebijakan (*Program Implementer*).
- Sumber daya yang dialokasikan untuk pelaksanaan kebijakan (*Resources Committed*).

#### B. Konteks Implementasi (Context of Implementation)

Bagian ini mencakup kondisi lingkungan tempat kebijakan dijalankan, meliputi:

- Kekuatan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh aktor-aktor yang terlibat (*Power, Interest, and Strategy of Actors Involved*).
- Karakteristik kelembagaan dan rezim yang sedang berkuasa (*Institution and Regime Characteristics*).
- Tingkat ketaatan dan responsivitas dari pelaksana kebijakan (*Compliance and Responsiveness*).

### Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang mencakup perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, dengan tetap memperhatikan aspek hubungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta prinsip keadilan bagi karyawan.

Dessler juga menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mendapatkan, mengembangkan,

memelihara, dan menggunakan Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Fokus utama dari MSDM adalah mewujudkan organisasi yang memiliki tenaga kerja tepat dalam hal jumlah, kualitas, dan kompetensi untuk mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, MSDM juga memainkan peran penting dalam memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta adil. Dessler juga menjelaskan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. Rekrutmen dan Seleksi: Menempatkan karyawan pada posisi dan pekerjaan yang tepat
2. Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan keterampilan dan potensi karyawan.
3. Manajemen Kinerja: Mengukur dan meningkatkan hasil kerja karyawan.
4. Manajemen Kompensasi: Memberikan penghargaan yang adil dan kompetitif.
5. Hubungan Karyawan: Menjaga hubungan baik antara organisasi dan karyawan.
6. Kesehatan dan Keselamatan: Menjamin lingkungan kerja yang aman.

### Kebijakan Sumber Daya Manusia

Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) dijelaskan bahwa Kebijakan merupakan serangkaian konsep dan asas yang dijadikan acuan atau pedoman dan dasar dalam merencanakan pelaksanaan tugas, kepemimpinan, dan cara bersikap (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya). Sementara dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM), Kasmir (2016) menyatakan bahwa kebijakan SDM adalah proses pengelolaan manusia melalui berbagai fungsi MSDM seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemberian kompensasi untuk mencapai tujuan perusahaan, sementara Dessler (2016) mendefinisikan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pedoman atau prinsip-prinsip yang menggambarkan bagaimana karyawan harus bertindak dalam suatu organisasi guna menyelaraskan dengan tujuan dan sasarannya. Dessler juga menjelaskan bahwa kebijakan SDM yang diterapkan perusahaan memiliki fungsi sebagai kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan perilaku yang konsisten di antara para karyawan dan memastikan bahwa tindakan-tindakan tersebut sejalan dengan tujuan strategis perusahaan.

### Efektivitas Kebijakan Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2016) Efektivitas Kebijakan SDM (Sumber Daya Manusia) dengan kemampuannya untuk menyelaraskan aktivitas dan hasil SDM dengan tujuan organisasi. Konsep ini menekankan hubungan sebab-akibat yang terukur antara kebijakan SDM dan kinerja perusahaan, seperti penanganan keluhan yang lebih baik yang mengarah pada moral yang lebih baik, yang kemudian meningkatkan layanan pelanggan dan hasil keuangan. Penyelarasan strategis ini sering kali diuraikan dengan menggunakan kerangka kerja seperti peta strategi untuk memvisualisasikan hubungan antara praktik-praktik SDM dan kesuksesan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), kebijakan yang efektif memiliki kriteria yang harus dipenuhi, diantaranya:

- 1) Selaras, Kebijakan SDM yang diterapkan harus selaras dengan tujuan organisasi, visi, dan misi organisasi.
- 2) Jelas, Kebijakan SDM yang diterapkan harus jelas, gampang untuk dipahami dan diterapkan.
- 3) Fleksibel, Kebijakan SDM yang diterapkan diharuskan bisa beradaptasi dengan banyaknya perubahan lingkungan bisnis.
- 4) Diterima Karyawan, Kebijakan SDM yang diterapkan harus bisa diterima oleh karyawan agar dapat diterapkan secara efektif dan tidak menimbulkan penolakan

### Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja menurut Robert dan Bacal (2016 : 153, dalam Liawati & Widowati, 2021) adalah partisipasi karyawan pada tujuan pekerjaan atau unit kerjanya, maupun perusahaan (organisasi) secara keseluruhan yang berupakan hasil dari sikap serta penerapan dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Sedangkan menurut (Nirmalasari & Melawati, 2022) kinerja adalah hasil kerja karyawan saat mengerjakan tugas dan juga tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta memiliki tujuan untuk menilai sejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut sebagai salah satu alat guna

mencapai prestasi kerja. Sementara Colquitt (dalam Kasmir, 2016: 183) mengemukakan jika kinerja merupakan nilai dari sekumpulan tindakan karyawan dalam berkontribusi, baik secara baik atau buruk dalam pencapaian tujuan dari sebuah perusahaan atau organisasi.

Dari ketiga uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja sebagai kontribusi karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sebagai pemenuhan tanggung jawab sebagai akibat dari perilaku dan penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi

Menurut Milkovich dan Boudreau (1997, dalam Nurhayati & Supardi, 2020) kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- a) Kemampuan (*Ability*)
- b) Motivasi (*motivation*)
- c) Peluang (*Opportunity*)

#### Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Lestary & Harmon (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja sejumlah faktor yang terbagi menjadi dua, yaitu :

##### 1. Faktor Internal

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan sikap atau kepribadian seorang karyawan. Faktor ini meliputi wawasan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki karyawan, tingkat motivasi, karakter individu, serta sikap dan perilaku yang mampu mempengaruhi kinerjanya.

##### 2. Faktor Eksternal

Faktor ini merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar atau lingkungan. Faktor eksternal ini mencakup gaya kepemimpinan, interaksi antar karyawan dan kondisi lingkungan tempat bekerja.

#### Indikator Kinerja Karyawan

Dalam upaya untuk menilai kinerja karyawan, beberapa indikator digunakan untuk melakukan penilaian tersebut. Kasmir (2016) menjelaskan bahwa dalam upaya guna melakukan pengukuran atau penilaian kinerja karyawan dapat menggunakan beberapa indikator yaitu Kualitas kerja (mutu), Kuantitas, Waktu (jangka waktu), Biaya, dan Hubungan antar karyawan, ini berarti bagaimana karyawan saling mendukung satu sama lain yang mana akan menjadikan suasana perusahaan yang nyaman dan kerja sama akan berjalan dengan baik, juga akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

#### Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Teori Dua Faktor yang dikutip dari Sanjeev & Surya, (2016), adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 dan dikenal sebagai Teori Motivator-Hygiene. Teori ini membagi faktor-faktor yang memberi pengaruh pada kepuasan kerja menjadi dua kategori utama yaitu Faktor Higienis (Hygiene) dan Faktor Motivasi (Motivators).

Ketika Faktor Higienis (Hygiene) dalam Nurrohmah (2017) adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan kebutuhan fisik manusia, dimana kebutuhan akan faktor ini akan terus berulang karena ketika sudah terpenuhi akan kembali ke titik nol. Ketika aspek-aspek Faktor Higienis ada dalam pekerjaan, tidak menyebabkan kepuasan. Tapi ketika tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan. Adapun aspek-aspek yang masuk kepada faktor Higienis antara lain,

- 1) Kebijakan perusahaan
- 2) Kualitas pengawasan
- 3) Hubungan dengan orang lain
- 4) Kehidupan pribadi
- 5) Tingkat gaji
- 6) Keamanan kerja
- 7) Kondisi kerja

Di sisi lain, ada Faktor Motivasi (Motivators) yang merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan faktor kebutuhan psikologis. Ketika aspek-aspek Faktor Motivasi ada, maka akan menyebabkan kepuasan, sementara saat tidak ada, tidak muncul rasa ketidakpuasan. Adapun aspek-aspek yang masuk kepada Faktor Motivasi antara lain,

- 1) Pencapaian
- 2) Kemajuan karir
- 3) Pertumbuhan pribadi
- 4) Ketertarikan pada pekerjaan
- 5) Pengakuan
- 6) Tanggung jawab

Dari penjelasan di atas, apabila disimpulkan maka kedua faktor ini saling melengkapi, dimana Faktor Higienis dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan Faktor Motivasi mampu menaikkan kepuasan kerja.

### 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Kualitatif Deskriptif. Metode kualitatif merupakan metode dalam penelitian yang memiliki landasan filsafat post-positivisme, yang berfokus pada kondisi alami dari suatu objek, bukan melalui eksperimen. Peneliti menjadi alat utama dalam pengumpulan data. Data dikumpulkan dengan berbagai cara triangulasi (gabungan), lalu dianalisis secara kualitatif atau induktif. Hasil penelitian kualitatif ini lebih condong terhadap penekanan pada pemahaman makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2015). Objek Lokasi penelitian yang di pilih adalah PT Cerebrum Edukanesia Nusantara, yang beralamat di Kp. Bunut, Ds. Margahurip, Kec. Banjaran, Kab.Bandung, Jawa Barat. Dengan informan yang adalah 4 karyawan perusahaan yang merupakan perwakilan dari 4 Divisi yaitu *Human Resources Department* (HRD), *Information Technology* (IT), Produk, dan Sales. Kemudian sebagai keakuratan informasi yang telah diberikan oleh informan, dilakukan juga observasi serta dokumentasi sebagai bentuk dari teknik triangulasi sebagai bentuk pengecekan keabsahan data.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

Dari hasil wawancara disertai observasi dan dokumentasi, maka hasil yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

#### Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Diterapkan Di Perusahaan

Kebijakan SDM adalah Konsep atau asas yang merupakan proses pengelolaan SDM yang dilaksanakan melalui berbagai aktivitas manajemen SDM dan berfungsi sebagai pedoman dalam tindakan karyawan di sebuah perusahaan guna menyelaraskannya dengan tujuan Perusahaan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Dessler (2017) aktivitas-aktivitas dalam MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, manajemen kompensasi, hubungan karyawan, kesehatan dan keselamatan. Adapun kebijakan SDM yang diterapkan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara sesuai dengan aktivitas SDM Menurut Dessler (2017) adalah :

##### 1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen yang dilakukan dengan 2 cara, internal dan eksternal. Kegiatan rekrutmen internal dan eksternal sama di awali oleh adanya laporan mengenai dibutuhkannya staf, namun untuk rekrutmen internal, akan dicari kandidat karyawan yang cocok dari karyawan yang berada di perusahaan, sementara rekrutmen eksternal dari luar perusahaan.

Kegiatan Rekrutmen eksternal terdiri dari persiapan, penyebaran info lowongan pekerjaan dan kemudian maju ke tahap seleksi yang terdiri dari dua atau tiga tahap, diawali dengan penyortiran *Curriculum Vitae* (CV), interview dengan *Human Resources Department* (HRD) dan dilanjutkan dengan *User*, tes kemampuan bagi kandidat karyawan pada divisi yang butuh kemampuan khusus seperti divisi IT, lalu diakhiri oleh pemberian *offering letter* dan kontrak bagi kandidat karyawan yang memenuhi kualifikasi, kemudian berlanjut ke pengenalan perusahaan dan karyawan baru diberikan masa probation selama 3 bulan.

2. Pelatihan dan Pengembangan,

Kegiatan Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu program kebijakan yang wajib diikuti oleh karyawan di PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara. Program ini masuk kepada daftar program yang menjadi perhitungan dalam *budgeting* pertahun tiap divisinya. Sebagai kegiatan wajib dalam satu tahun, kegiatan pelatihan dan pengembangan ini dilakukan secara bertahap. Pelatihan dan Pengembangan yang menjadi kegiatan wajib diikuti oleh karyawan setiap tahunnya. Pelatihan dan pengembangan bisa dilakukan karyawan dengan pengajuan pelatihan ke HRD atau HRD yang memberikan pelatihan yang belum diberikan.

3. Manajemen Kinerja

a) Target Kinerja

Setiap divisi memiliki target kerja pertahunnya, Adapun target tersebut diserahkan oleh perusahaan ke manajer tiap divisi untuk selanjutnya diatur oleh manajer untuk pemenuhan target tersebut. Selain itu, pada sistem KPI (*Key Performance Indicator*) yang merupakan sistem penilaian kinerja juga diterapkan target kerja perbulan untuk setiap karyawannya, dimana minimal targetnya adalah 100%

b) Penilaian Kinerja

KPI (*Key Performance Indicator*) adalah salah satu cara penilaian kinerja yang dilakukan di PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara dimana KPI tersebut berisi rencana kerja dan tugas yang harus dikerjakan. Minimal presentase dalam KPI adalah 100% dimana penilaian tersebut akan bertambah jika melakukan *improvement* di luar dari tugas utama yang sudah tercatat dalam KPI. Selain itu, diterapkan pula TLM (*Total Life Monopoly*) yang merupakan kebijakan baru dimana bukan hanya kinerja saja yang menjadi penilaian, tetapi juga mengenai aspek jasmani dan Rohani pada setiap karyawan.

c) Peraturan Perusahaan

- 1) Peraturan jam masuk dan pulang ; karyawan masuk pada pukul 8 pagi, kecuali pada hari Jumat dimana karyawan masuk pada pukul 7.30 dikarenakan mengikuti pengajian, sementara untuk jam pulang adalah pukul 5 sore.
- 2) Peraturan berpakaian ; Senin menggunakan seragam kemeja, hari Selasa dan Rabu dalam rentan waktu dua minggu sekali menggunakan seragam, Kamis menggunakan batik, dan hari Jumat menggunakan baju muslim.
- 3) Olahraga Rutin Mingguan : karyawan harus mengikuti kegiatan olahraga rutin yang dilaksanakan pada hari Kamis.
- 4) Wajib melaksanakan Sholat berjamaah di Masjid : Karyawan wajib melaksanakan sholat berjamaah di masjid pada waktu-waktu sholat yang dilaksanakan saat jam kerja masih berlangsung

4. Manajemen Kompensasi

a) Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung yang diterapkan di PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara adalah gaji dan bonus yang diberikan apabila karyawan memenuhi target kerja tertentu, *Reimburs* biaya keperluan kesehatan tidak terduga (yang tidak ter-cover BPJS) dengan batas tertentu, *Reimburs* biaya kacamata,

b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung yang diterapkan di PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara adalah BPJS ketenagakerjaan, fasilitas kantor yang lengkap, dan cuti yang bisa didapatkan jika sudah bekerja dalam jangka waktu satu tahun.

5. Hubungan Karyawan

Dalam kegiatan perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan rasa kesatuan antar karyawan, PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara menerapkan banyak kegiatan *Bonding*, seperti *Gathering*, kegiatan makan bersama di luar perusahaan, rapat kerja di luar kota, juga *Sharing session* yang dilakukan rutin setiap minggunya.

Sementara dalam penyelesaian konflik yang diterapkan tentunya mengutamakan peran HRD, dimana HRD yang akan menjadi pihak tengah dan konsultan apabila dilaporkan adanya konflik baik pada seorang karyawan maupun antar karyawan.

## 6. Kesehatan dan Keselamatan.

Dalam bidang Kesehatan, PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara memfasilitasi karyawan untuk melaksanakan *Medical check up* setiap tahunnya dan juga memfasilitasi karyawan untuk menjaga kebugaran tubuhnya dengan kebijakan wajib olahraga dan disediakannya peralatan *Gym*, serta berjalan 5000 langkah dalam sehari yang dikemas menjadi salah satu aspek penilaian pada TLM. Dan dalam bidang keselamatan, PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara sudah menyediakan jalan evakuasi dan titik kumpul juga disediakan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) sebagai pencegahan.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kinerja Karyawan

Dalam penyusunan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara tentunya perlu disesuaikan dengan banyak faktor, namun Kebijakan SDM yang disusun pun harus disesuaikan kembali dengan budaya kerja, keadaan SDM serta visi dan misi perusahaan agar dapat sesuai dengan tujuan perusahaan serta diterima oleh SDM perusahaan itu sendiri. Kebijakan SDM yang diterapkan di PT Cerebrum sudah efektif, dimana telah memenuhi kriteria kebijakan SDM menurut Mathis dan Jackson (2019) dimana kebijakan yang diterapkan telah selaras, jelas, fleksibel dan diterima karyawan,

Penerapan kebijakan adalah proses implementasi kebijakan yang telah dirumuskan. Tujuan dari diterapkannya kebijakan tentunya agar dapat mengatur sesuatu agar mencapai tujuannya, dimana kebijakan SDM diterapkan agar dapat mengatur, mengelola dan mengembangkan SDM agar mampu mendukung tujuan perusahaan atau organisasi. Kemampuan Kebijakan SDM dalam mencapai tujuannya disebut dengan Efektivitas Kebijakan SDM. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kebijakan SDM terhadap kinerja karyawan adalah :

1. Karakteristik organisasi : karena struktur akan menentukan sejauhmana kebijakan SDM diterapkan secara merata, selain itu penerapan kebijakan sesuai dengan nilai dan karakter organisasi akan meminimalisir adanya penolakan dan retensi
2. Karakteristik lingkungan : karena lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang diperhitungkan dalam penyusunan kebijakan SDM sehingga lingkungan kerja pun menjadi faktor yang mempengaruhinya. Lingkungan eksternal akan mempengaruhi bagaimana penyusunan kebijakan SDM agar tetap relevan dengan berkembangnya dunia kerja, sementara lingkungan internal menuntut agar kebijakan SDM yang diterapkan sesuai dengan tuntutan lingkungan perusahaan
3. Karakteristik pekerja : Karena kebijakan SDM yang diterapkan tentunya akan disesuaikan dengan keadaan SDM agar bisa relevan dengan kebutuhan serta memenuhi harapan dari pekerja. Selain itu, Tingkat usia, Pendidikan dan pengalaman juga akan berpengaruh kepada penerimaan terhadap kebijakan SDM yang baru
4. Kebijakan dan praktik manajemen : karena peran pemimpin dalam penerapan kebijakan akan berpengaruh kepada penerimaan karyawan terhadap kebijakan tersebut, selain itu praktik manajemen dalam suatu kebijakan SDM yang tidak tepat akan berpengaruh pula pada kepuasan kerja karyawan

### Efektivitas Penerapan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Kinerja Karyawan

Efektivitas merupakan turunan dari kata 'efektif', yang mengandung makna tercapainya hasil atau dampak yang diinginkan dari suatu tindakan. Apabila dikaitkan dengan penerapan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan maka dapat diartikan sebagai bagaimana efek penerapan kebijakan SDM tersebut terhadap kinerja karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik, salah satu faktornya adalah dengan memberikan motivasi pada karyawan, Ini sejalan dengan penjelasan dalam (Nurlatifah & Jaelani, 2024) bahwa Motivasi dan kinerja memiliki keterkaitan yang erat serta berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi, baik yang bersumber dari dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal.

Pemahaman mengenai dorongan intrinsik dan entrinsik motivasi ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang membagi faktor motivasi menjadi dua yaitu faktor higienis dan faktor motivasi. Adapun pemenuhan faktor-faktor dalam teori dua faktor Herzberg dalam konteks kebijakan SDM di PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara adalah sebagai berikut;

a) Faktor Higienis

- 1) Kebijakan perusahaan : dalam konteks kebijakan SDM, kebijakan yang diterapkan dapat dinyatakan selaras, jelas, fleksibel, dan diterima, sesuai dengan kebijakan efektif menurut Mathis dan Jackson (2019)
- 2) Kualitas pengawasan : dengan gaya kepemimpinan kekeluargaan namun tetap disiplin pada kinerja, dimana pemimpin sebuah tim mengarahkan, membimbing, mengevaluasi, dan mendukung karyawan dengan merangkul serta memotivasi karyawan
- 3) Hubungan dengan orang lain : hubungan karyawan terjalin dengan baik dengan banyaknya program *bonding*, menjadikan komunikasi dan relasi berjalan dengan baik, baik antara karyawan, maupun karyawan dan atasan.
- 4) Kehidupan pribadi : kehidupan pribadi karyawan yang lebih tertata dengan adanya program TLM (*Total Life Monopoly*), kewajiban mengikuti kegiatan pengajian, kewajiban melaksanakan sholat di Masjid, dan melaksanakan tadarus Al-qur'an setiap paginya yang dapat menjadi penopang karyawan dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai agama
- 5) Tingkat gaji : gaji yang diterapkan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku (UMR), selain itu, gaji yang diterapkan juga sebanding dengan beban kerja.
- 6) Keamanan kerja : PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara telah diterapkan kebijakan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) yang sesuai dengan lingkungan serta sistem kerjanya.
- 7) Kondisi kerja, dalam aspek lingkungan fisik : PT. Cerebrum Edukanesia nusantara memiliki bangunan perusahaan yang nyaman dengan pencahayaan yang baik, disertasi fasilitas-fasilitas yang lengkap baik ruang kerja yang nyaman, toilet yang bersih, serta letak perusahaan yang dekat dengan Masjid. Dalam kondisi kerja aspek penunjang kinerja perusahaan menerapkan jam kerja yang wajar, waktu istirahat makan siang yang cukup, lembur yang tidak berlebihan, beban kerja seimbang, deskripsi pekerjaan jelas, budaya kerja yang baik dan terbuka atas pendapat dan masukan. Sementara untuk aspek psikologis perusahaan berhasil menciptakan lingkungan dimana hubungan antar karyawan atau antar karyawan dan atasan berjalan dengan baik, tidak adanya bullying dan diskriminasi, serta minim konflik dan kekeluargaan.

b) Faktor Motivasi (Motivators)

- 1) Pencapaian : memberikan target kerja yang jelas disertai presentase penilaian yang jelas
- 2) Kemajuan karir : peluang mengembangkan karir yang jelas, kesempatan promosi yang dinilai berdasarkan kinerja
- 3) Pertumbuhan pribadi : perusahaan menyediakan pelatihan *Soft skill* dan *Hard Skill* dan mendanai apabila ingin mengikuti pelatihan dari luar, karyawan juga dibebaskan untuk melanjutkan pendidikannya
- 4) Ketertarikan pada pekerjaan : karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat mengenai target kerja yang ingin dicapai dalam memenuhi target kerja yang diberikan perusahaan
- 5) Pengakuan : karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dalam kegiatan *sharing session*, adanya bonus yang bisa didapatkan apabila mencapai target tertentu
- 6) Tanggung jawab : karyawan diberi kepercayaan untuk mengerjakan pekerjaannya tanpa terlalu diawasi dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan

Pemenuhan dua faktor oleh kebijakan SDM yang diterapkan ini berpengaruh kepada kepuasan Kehadiran dua faktor dalam perusahaan akan menghasilkan lingkungan kerja yang stabil dimana karyawan termotivasi dan kinerja pun meningkat karena tidak adanya ketidakpuasan dalam diri karyawan dan seluruh kebutuhannya baik secara fisik, psikologi, dan kerja terpenuhi.

Dengan uraian di atas menjelaskan bahwa kebijakan SDM PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara sudah mampu meningkatkan Kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik pada perusahaan ini dapat dibuktikan dari terus berkembangnya PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara dari awal berdiri pada tahun 2018 hingga saat ini memiliki 95 karyawan dan 200 karyawan freelancer, serta 15 aplikasi dengan 3 juta pengguna yang terus berkembang dan terus membuat inovasi dalam bisnisnya.

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian Efektivitas penerapan kebijakan SDM pada kinerja karyawan yang telah dilaksanakan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara, maka kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa Kebijakan Sumber Daya Manusia yang diterapkan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara terdiri dari kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam 6 aktivitas MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yaitu Rekrutmen dan seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Kinerja, Hubungan Karyawan, dan yang terakhir adalah Kesehatan dan Keselamatan. Lalu mengenai Kebijakan Sumber Daya Manusia yang diterapkan diperusahaan tersebut sudah efektif, sementara untuk faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan Kebijakan tersebut pada kinerja karyawan adalah karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktik manajemen. Dan yang terakhir adalah bahwa Kebijakan yang diterapkan di PT Cerebrum Edukanesia Nusantara ini dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja karena mampu menghasilkan lingkungan kerja yang stabil dimana karyawan termotivasi dan kinerja pun meningkat karena tidak adanya ketidakpuasan dalam diri karyawan dan seluruh kebutuhannya baik secara fisik, psikologi, dan kerja terpenuhi. Hal ini tercermin dari peningkatan kinerja dan pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diberikan peneliti adalah mengenai kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) baru yang diterapkan, sebaiknya sebelum kebijakan tersebut diterapkan dilakukan diskusi dengan karyawan terkait sistem yang akan diterapkan untuk kebijakan tersebut, agar mampu mempersingkat proses penyesuaian karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan. Selanjutnya mengenai beban kerja yang belum jelas pada divisi baru, ada baiknya perusahaan membuat deskripsi pekerjaan dengan jelas agar karyawan dapat mengetahui kesesuaian beban kerjanya dengan gaji yang diberikan. Saran yang terakhir adalah mengenai karyawan yang kurang paham mengenai sistem-sistem manajemen Sumber Daya Manusia, adanya perusahaan perlu mengadakan program pelatihan internal mengenai dasar sistem manajemen Sumber Daya Manusia agar karyawan lebih paham dengan sistem yang berlaku.

## 6. Ucapan Terimakasih

Atas tersusunnya jurnal ini, penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT. untuk segala rahmat dan karunia-Nya hingga penulisan artikel ini dapat berjalan dengan lancar. Selain itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada Dosen pembimbing penulis yaitu Bapak Atep Kustiwa, S.Pd., M.M. atas segala masukan dan motivasinya, tidak lupa juga ucapan terimakasih kepada pihak PT Cerebrum Edukanesia Nusantara yang telah memberikan kesempatan, data, serta dukungan selama proses penelitian berlangsung, kedua orang tua yang selalu memberikan doa dan dukungan moral selama penyusunan penelitian ilmiah ini berlangsung, dan yang terakhir, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada teman-teman seperjuangan dan seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan jurnal artikel ini.

## 7. Referensi

- Arfadz, A. A., & Sihombing, M. (2021). Pengaruh Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Direksi PT. P.D Paya Pinang, Medan, Sumatera Utara). *1st E-proceeding SENRIABDI 2021*, 1(1), 33–40. <https://www.jurnal.usahidsolo.ac.id/index.php/SENRIABDI/article/view/941/721>
- Dessler, G. (2016). Human Resource Management Fifteenth edition. Pearson Education, 333.
- Hafidz, L. R., & Wibowo, I. (2023). Analisis Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 3 Cirebon. *FRIMA*.
- Liawati, L., & Widowati, W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mustika Citra Rasa. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 181. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12357>
- Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee--Oriented human resource policy in the relationship

- between strategic human resource management and organisational performance. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(2), 131–150. [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL9\\_N02\\_7](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_N02_7)
- Lukitasari, L., & Nugraha, R. N. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim Pada UMKM Fashion Muslim Gwenza. *Prosiding: FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi)*, 1(6), 498–507.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>
- Nirmalasari, L., & Melawati, E. (2022). Analisis Motivasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Idrisiyyah Tasikmalaya. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 6681(4), 295–304. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i4.383>
- Nurhayati, E., & Supardi, E. (2020). Sistem remunerasi dan kualitas kinerja pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Nurlatifah, & Jaelani, D. (2024). Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Trijaya Pratama Futures Jakarta Pusat. *Innovative : Journal Of Social Science Research*, 4.
- Nurrohmah, K. (2017). Penerapan motivasi menurut teori dua faktor frederick herzberg. *Journal Admistrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- Purwanda, E., & Setiawan, D. (2022). Analisis Pemberian Kompensasi pada PT BPR Karyajatnika Sadaya Bandung Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 6681(4), 515–523. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i4.402>
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Siregar, N. (2022). Menentukan Model Implementasi Kebijakan dalam Menganalisis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). *JISOS: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(7), 713–722. <https://bajangjournal.com/index.php/JISOS/article/view/3320/2430>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.