

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP IMPLEMENTASI MODEL HARVARD HRM DALAM PEDOMAN SDM YAPI AL AZHAR

Fajar¹, Erialdy², Joko Rianto³

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: jokorianto@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap implementasi model Harvard Human Resource Management (HRM) dalam pedoman SDM di Yayasan Asrama Pelajar Islam (YAPI) Al Azhar. Pendekatan kualitatif deskriptif verifikatif digunakan untuk memahami bagaimana empat elemen utama HR Outcomes (4C: Commitment, Competence, Congruence, dan Cost-effectiveness) dipersepsikan oleh karyawan serta diintegrasikan dalam kebijakan yayasan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 8 informan kunci yang meliputi pimpinan yayasan, pengelola SDM, kepala tata usaha, serta guru/staf dari berbagai unit sekolah (TKIA 13, SDIA 13, PG Sakinah, dan RA Sakinah), didukung oleh observasi dan studi dokumentasi Pedoman SDM serta RENSTRA YAPI. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dengan pengujian keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa YAPI Al Azhar berhasil mengintegrasikan model Harvard HRM dalam praktik-praktik SDM organisasi. Pada dimensi Komitmen (Commitment), kebijakan kesejahteraan, insentif, dan pembinaan rutin mampu membangun komitmen afektif dan loyalitas pegawai. Pada dimensi Kompetensi (Competence), program pelatihan internal dan studi banding terbukti meningkatkan keterampilan harian, meskipun pelatihan manajerial spesifik masih terbatas. Pada dimensi Kesesuaian (Congruence), terdapat keselarasan yang kuat antara tujuan pribadi pegawai dan visi strategis yayasan, didukung oleh ruang dialog transparan. Pada dimensi Efektivitas Biaya (Cost-effectiveness), yayasan mampu mengelola anggaran SDM secara efisien sejalan dengan regulasi pemerintah dan prinsip Good Corporate Governance (GCG) tanpa membebani masyarakat. Namun demikian, masih terdapat tantangan terkait keterbatasan penghargaan berbasis pencapaian individual serta efisiensi administrasi fasilitas kesehatan.

Kata kunci: Harvard HRM, Pedoman SDM, Komitmen, Kompetensi, YAPI Al Azhar

Abstract

This study aims to analyze employee perceptions regarding the implementation of the Harvard Human Resource Management (HRM) model within the Human Resource guidelines at Yayasan Asrama Pelajar Islam (YAPI) Al Azhar. A descriptive qualitative approach was employed to explore how the four core components of HR Outcomes (4C: Commitment, Competence, Congruence, and Cost-effectiveness) are perceived by staff members and integrated into organizational policies. Data were collected through in-depth interviews with 8 key informants, including foundation executives, HR managers, administrative heads, and teachers/staff across educational units (TKIA 13, SDIA 13, PG Sakinah, and RA Sakinah), complemented by direct observation and document analysis of the HR Guidelines and YAPI's Strategic Plan (RENSTRA). Data analysis followed the Miles, Huberman, and Saldana interactive model, with data trustworthiness established through source and method triangulation. The findings reveal that

YAPI Al Azhar has successfully embedded the Harvard HRM framework into its organizational practices. Regarding Commitment, fair welfare policies, incentive schemes, and monthly spiritual/professional guidance foster strong affective commitment and staff loyalty. In terms of Competence, routine internal training and benchmark studies effectively enhance daily operational skills, although specialized managerial training requires further expansion. For Congruence, a high alignment exists between individual employee goals and the foundation's strategic vision, supported by transparent dialogue. Finally, for Cost-effectiveness, HR practices are managed efficiently in accordance with government labor standards and Good Corporate Governance (GCG) principles without overburdening student fees. Nonetheless, challenges remain regarding the need for individual performance-based rewards and streamlined health benefit administration.

Keywords: Harvard HRM, HR Guidelines, Commitment, Competence, YAPI Al Azhar

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Strategic Human Resource Management/SHRM) memegang peranan krusial dalam menentukan keberlanjutan dan keunggulan bersaing organisasi di era transformasi global. Dalam konteks organisasi nirlaba dan lembaga pendidikan Islam, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk mencapai efisiensi operasional dan produktivitas kerja, tetapi juga harus selaras dengan nilai-nilai etika, kesejahteraan pegawai, serta kemanfaatan sosial bagi masyarakat. Yayasan Asrama Pelajar Islam (YAPI) Al Azhar sebagai institusi nirlaba penyelenggara pendidikan terkemuka yang mengelola ribuan siswa dan ratusan tenaga pendidik serta kependidikan di berbagai unit sekolah (seperti TKIA 13, SDIA 13, SMPIA 12, PG/RA Sakinah, SMPIA 55, hingga STEBank Mr. Sjafruddin Prawiranegara) menghadapi dinamika kompleks dalam menyelaraskan kebutuhan internal pegawai dengan tujuan strategis yayasan.

Untuk menjawab tantangan tersebut, YAPI Al Azhar menetapkan Pedoman SDM terintegrasi yang menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dan mengadopsi kerangka kerja Harvard Model of SHRM (Beer et al., 1984). Model Harvard memandang SDM sebagai aset strategis yang melibatkan integrasi pemangku kepentingan (stakeholder interests), faktor situasional (situational factors), pilihan kebijakan SDM (HR policy choices), hingga pencapaian hasil SDM (HR outcomes). Empat elemen utama dalam HR Outcomes yang dikenal sebagai 4C Model mencakup: Komitmen (Commitment), Kompetensi (Competence), Kesesuaian (Congruence), dan Efektivitas Biaya (Cost-effectiveness). Keberhasilan implementasi pedoman SDM di lapangan sangat ditentukan oleh persepsi pegawai sebagai pihak yang merasakan secara langsung dampak dari kebijakan kompensasi, pengembangan karier, fasilitas kesehatan, serta sistem kerja fleksibel.

Kajian literatur terdahulu menegaskan pentingnya persepsi positif pegawai terhadap kebijakan SDM. Penelitian Van Beurden et al. (2021) dan Guest (1997) menunjukkan bahwa persepsi yang baik terhadap keadilan kompensasi dan peluang pelatihan secara langsung meningkatkan komitmen afektif serta menurunkan niat untuk keluar (turnover intention). Selain itu, studi Basnyat & Lao (2020) mengonfirmasi bahwa kebijakan SDM berorientasi pada kesejahteraan pegawai mampu menciptakan High-Performance Work Systems (HPWS) dalam organisasi pendidikan. Namun, sebagian besar penelitian SHRM

terdahulu berfokus pada perusahaan korporasi komersial berorientasi profit. Masih terbatas penelitian mengenai bagaimana kerangka Harvard HRM diimplementasikan dan dipersepsikan secara kualitatif mendalam di lingkungan organisasi pendidikan nirlaba berbasis Islam di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada empat pertanyaan utama: (1) Bagaimana persepsi karyawan YAPI Al Azhar terhadap tingkat komitmen (Commitment) yang dihasilkan dari implementasi kebijakan SDM berbasis model Harvard SHRM?; (2) Bagaimana karyawan menilai efektivitas kebijakan SDM YAPI Al Azhar dalam meningkatkan kompetensi (Competence) mereka?; (3) Sejauh mana kebijakan SDM di YAPI Al Azhar menciptakan kesesuaian (Congruence) dengan tujuan organisasi menurut persepsi karyawan?; dan (4) Bagaimana pandangan karyawan mengenai efektivitas biaya (Cost-effectiveness) dari praktik-praktik SDM yang diterapkan oleh YAPI Al Azhar?. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif keempat dimensi 4C HR Outcomes serta memberikan masukan strategis bagi pengurus yayasan dalam menyempurnakan tata kelola SDM yang berkelanjutan.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif verifikatif (Creswell, 2014) untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi karyawan terhadap implementasi kerangka kerja Harvard Model of SHRM dalam Pedoman SDM YAPI Al Azhar. Lokasi penelitian berpusat di Kantor Yayasan Asrama Pelajar Islam (YAPI) dan unit-unit pendidikan di kompleks YAPI Rawamangun, Jakarta Timur (termasuk TKIA 13, SDIA 13, SMPJA 12, dan PG Sakinah) serta unit Raudhatul Athfal (RA) Sakinah Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Maret hingga Juli 2025.

Sumber data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi partisipatif di lapangan. Penentuan sampel sumber data dilakukan secara purposif (purposive sampling) dengan menetapkan 8 informan kunci yang merepresentasikan unsur penentu kebijakan (pimpinan yayasan/bagian SDM), manajerial unit (kepala tata usaha), serta pelaksana operasional (guru dan staf). Adapun data sekunder diperoleh dari dokumen Pedoman SDM YAPI Al Azhar (2023), Rencana Strategis (RENSTRA) YAPI, laporan kinerja tahunan, serta literatur jurnal ilmiah terindeks.

Tabel 1. Daftar Informan Kunci Penelitian di YAPI Al Azhar

No	Nama Informan	Jabatan / Unit Kerja	Keterangan Informan
1	Kunrat Wirasubrata, MBA	Ketua Umum YAPI	Informan Utama / Pembuat Kebijakan
2	Holiludin, S.Pd.	Kepala Bagian SDM YAPI	Informan Utama / Pengelola SDM

3	Ari Budi Djatmiko, S.T.	Kasubag. SDM YAPI	Informan Kunci / Pelaksana Kebijakan
4	Nurhayati, S.Pd.	Petugas Perpustakaan TKIA 13	Informan Kunci / Staf Operasional
5	Mansur, S.Kom.	Kepala TU Unit SDIA 13	Informan Kunci / Administrasi Unit
6	Siti Nurhalimatussadiyah, SE.	Kepala TU Playgroup Sakinah	Informan Kunci / Administrasi Unit
7	Meta Meira, S.Pd.	Guru Playgroup Sakinah	Informan Kunci / Tenaga Pendidik
8	Tri Rahayu Budiarti, M.Pd.	Guru Unit TKIA 13	Informan Kunci / Tenaga Pendidik

Pengolahan dan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif mengikuti tahapan Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi tiga alur kegiatan sejajar: (1) Reduksi data (data reduction) melalui pengodean, kategorisasi, dan seleksi temuan wawancara/dokumen; (2) Penyajian data (data display) dalam bentuk teks naratif dan matriks analisis komparatif; serta (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing and verification). Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber (membandingkan informasi dari pimpinan, kepala TU, dan guru) serta triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara, observasi lapangan, dan analisis pasal Pedoman SDM YAPI).

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis dokumen Pedoman SDM YAPI Al Azhar (2023) menunjukkan bahwa yayasan secara eksplisit mengintegrasikan elemen-elemen kerangka Harvard Model of SHRM ke dalam pasal-pasal kebijakan resminya. Integrasi tersebut mencakup penataan pengaruh pegawai (employee influence), aliran SDM (human resource flow), sistem penghargaan (reward systems), hingga sistem kerja fleksibel (work systems) yang dirancang untuk mendukung GCG. Tabel 2 merangkum pemetaan integrasi komponen Harvard HRM Framework di dalam pasal-pasal Pedoman SDM YAPI Al Azhar.

Tabel 2. Matriks Integrasi Konsep Harvard HRM dalam Pedoman SDM YAPI Al Azhar

Elemen Harvard HRM Framework	Pasal Pedoman SDM YAPI	Penjelasan Implementasi Kebijakan
Stakeholder Interests	Pasal 2 & Pasal 7	Mengakui kepentingan pegawai, pengurus, dan masyarakat; menyediakan saluran dialog interaktif.
Employee Influence	Pasal 7 (Kebijakan Feedback)	Mengatur keterlibatan pegawai dalam jajak pendapat dan musyawarah evaluasi kebijakan unit.

Work System	Pasal 22 (Fleksibilitas Kerja)	Mengakomodasi skema kerja fleksibel, Work From Home (WFH), dan platform kolaborasi online.
Commitment	Pasal 4 & Pasal 11	Menekankan nilai etika kerja, integritas, serta jaminan kesejahteraan fisik, mental, dan spiritual.
Congruence	Pasal 6 (Tujuan Umum)	Menyelaraskan sasaran individu pegawai dengan tujuan strategis GCG dan visi pendidikan Islam.
Cost Effectiveness	Pasal 10 (Sistem Kompensasi)	Menata struktur kompensasi berbasis evaluasi pasar, BPJS, dan efisiensi anggaran operasional.

1. Persepsi terhadap Komitmen Pegawai (Commitment)

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa YAPI Al Azhar berhasil membangun komitmen afektif yang kuat di kalangan karyawan dan guru. Kabag SDM (Pak Holiludin) dan Kasubag SDM (Pak Ari) menjelaskan bahwa kebijakan kompensasi dan kesejahteraan dirancang dengan prinsip keadilan dan rasa dihargai. Hal ini terkonfirmasi oleh pimpinan YAPI (Pak Kunrat) yang menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan prioritas utama yayasan, yang diimbangi dengan perhatian terhadap stabilitas biaya pendidikan masyarakat. Di tingkat operasional, Ibu Nurhayati (TKIA 13) dan Ibu Tri Rahayu menyatakan bahwa pembinaan spiritual rutin bulanan, tunjangan kesehatan, serta kesempatan mengikuti berbagai ajang perlombaan membuat mereka merasa sangat didukung, sehingga terdorong untuk memberikan loyalitas jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan teori High-Commitment Work Systems (HCWS) dan konsep komitmen afektif Meyer & Allen (1997), di mana dukungan organisasi terhadap well-being secara langsung memperkuat ikatan emosional pegawai.

2. Persepsi terhadap Pengembangan Kompetensi (Competence)

Pengembangan kompetensi di YAPI Al Azhar diatur secara terstruktur melalui Pasal 3 Pedoman SDM. Pihak yayasan mengalokasikan anggaran pelatihan rutin tahunan, studi banding, serta workshop pedagogik bagi para guru. Ibu Nurhayati dan Ibu Meta Meira (PG Sakinah) mengonfirmasi bahwa pelatihan yang diberikan sangat relevan dan mendukung peningkatan keterampilan harian dalam mengajar dan mengelola kegiatan sekolah. Kendati demikian, Pak Mansur (Kepala TU SDIA 13) dan Pak Holiludin mengidentifikasi adanya gap pelatihan, di mana program pelatihan fungsional spesifik terkait administrasi keuangan, manajemen tata usaha, dan keahlian manajerial tingkat lanjut masih belum tersedia secara merata. Temuan ini menunjukkan bahwa pemenuhan aspek kompetensi telah berjalan efektif untuk level teknis-operasional, namun memerlukan penyempurnaan pada jenjang pengembangan kompetensi manajerial teknis.

3. Persepsi terhadap Kesesuaian Tujuan (Congruence)

Dimensi kesesuaian mengukur sejauh mana kebijakan SDM mampu menyelaraskan tujuan pribadi pegawai dengan visi misi yayasan. Pak Holiludin mengungkapkan bahwa yayasan selalu mengedepankan musyawarah dan diskusi dua arah dalam merumuskan

kebijakan agar tidak membebani salah satu pihak. Ibu Tri Rahayu dan Ibu Nurhayati menyatakan bahwa nilai-nilai dakwah Islamiah dan budaya kerja di YAPI sangat selaras dengan nilai hidup pribadi mereka. Pegawai memahami secara jernih peran dan tanggung jawabnya sehingga tidak terjadi konflik peran yang berarti. Namun, beberapa informan dari staf tata usaha mencermati pentingnya penataan ulang distribusi beban kerja dan deskripsi jabatan (job description) yang lebih terstruktur agar tugas-tugas ad-hoc tidak mengganggu fokus kinerja utama. Keselarasan tujuan ini memperkuat sinergi organisasi sesuai dengan prinsip High-Performance Work Systems (HPWS).

4. Persepsi terhadap Efektivitas Biaya (Cost-Effectiveness)

Pengelolaan efektivitas biaya di YAPI Al Azhar dilaksanakan secara cermat dengan mengacu pada regulasi pemerintah (UMP, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan) serta kemampuan anggaran yayasan. Pak Kunrat menjelaskan bahwa setiap akhir tahun anggaran, yayasan melakukan evaluasi ketat terhadap program kerja dan mengeliminasi kegiatan operasional yang tidak efektif. Efisiensi ini dilakukan agar peningkatan kesejahteraan pegawai tidak berdampak pada kenaikan biaya pendidikan sekolah yang dapat membebani masyarakat dan orang tua murid. Meskipun fasilitas tunjangan kesehatan, BPJS, dan restitusi pengobatan dinilai memadai oleh Ibu Halimah dan Pak Mansur, karyawan merekomendasikan perbaikan pada efisiensi prosedur administrasi klaim BPJS serta perlunya pengembangan sistem penghargaan (reward system) berbasis pencapaian prestasi individu.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dan pembahasan mengenai implementasi model Harvard HRM dalam Pedoman SDM YAPI Al Azhar, ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. **Komitmen (Commitment):** YAPI Al Azhar berhasil membangun komitmen afektif yang tinggi melalui kebijakan kesejahteraan yang adil, jaminan fasilitas kesehatan, dan program pembinaan spiritual/profesional berkala.
2. **Kompetensi (Competence):** Kebijakan SDM terbukti efektif meningkatkan keterampilan teknis harian guru dan staf melalui pelatihan rutin, meskipun pelatihan spesifik manajerial dan administrasi masih perlu diperluas.
3. **Kesesuaian (Congruence):** Tercipta keselarasan yang harmonis antara tujuan pribadi pegawai dan visi strategis yayasan melalui budaya kerja Islami dan komunikasi terbuka, didukung kebutuhan penataan deskripsi kerja terstruktur.
4. **Efektivitas Biaya (Cost-effectiveness):** Pengelolaan anggaran SDM dilaksanakan secara efisien dan bertanggung jawab sejalan dengan regulasi pemerintah dan prinsip GCG tanpa membebani pemangku kepentingan eksternal.

Referensi

Buku

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Yayasan Asrama Pelajar Islam Al Azhar. (2023). *Pedoman Pengelolaan Sumber Daya Manusia YAPI Al Azhar*. Jakarta: YAPI.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

- Basnyat, S., & Lao, C. (2020). The impact of HR practices on employee performance and retention in educational and hospitality institutions. *Journal of Quality Assurance*, 18(2), 112-129.
- Erialdy, E. (2024). Employee performance appraisal using individual performance management. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 10(1), 361-367. <https://doi.org/10.29210/020242785>
- Erialdy, S., & Agus Iwan Mulyanto, S. (2020). The Effect Of Work Discipline On Employee Performance In the Department of Education and Culture Tangerang District. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(3), 3511-3519.
- Guest, D. E. (1997). Toward a SHRM theory of human resource management and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi pegawai terhadap implementasi manajemen talenta di organisasi pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 145-158.
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to organizational commitment and performance. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 640-658.