

## **PERENCANAAN SDM BP ACTIVE MFS PT WES LISENSI BRITISH PETROLEUM – AKR**

**Whitney<sup>1</sup>, Rhian Indradewa<sup>2</sup>, Dimas Angga Negoro<sup>3</sup>, Edi Hamdi<sup>4</sup>.**

**Universitas Esa Unggul**

whitney.limas@student.esaunggul.ac.id<sup>1</sup>, rhian.indradewa@esaunggul.ac.id<sup>2</sup>,  
dimas.angga@esaunggul.ac.id<sup>3</sup>, edi.hamdi@esaunggul.ac.id<sup>4</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki kerangka kerja perencanaan sumber daya manusia (SDM), budaya organisasi, struktur organisasi, dan praktik manajemen SDM di PT WES, sebuah perusahaan ritel bahan bakar minyak (BBM) yang beroperasi di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan mencakup analisis dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam dengan manajemen tingkat atas dan staf operasional perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT WES telah berhasil mengembangkan kerangka kerja perencanaan SDM yang terstruktur dengan cermat, yang meliputi identifikasi kebutuhan SDM, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan pengembangan karir. Selain itu, perusahaan juga menerapkan budaya organisasi yang adaptif, di mana karyawan diberdayakan untuk berinovasi dan berkontribusi secara proaktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang sederhana namun efektif memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antarunit bisnis, sementara praktik manajemen SDM yang cermat seperti rekrutmen selektif, pelatihan yang terpersonalisasi, dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian ini adalah PT WES telah berhasil menerapkan strategi manajemen SDM yang holistik dan berorientasi pada nilai-nilai untuk mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan di industri ritel BBM.

**Kata kunci: Perencanaan SDM, Budaya Organisasi, Struktur Organisasi, Manajemen SDM, Ritel BBM**

### **ABSTRACT**

*This study aims to investigate the human resource planning framework, organizational culture, organizational structure, and HR management practices at PT WES, a petroleum retail company operating in Indonesia. The research methodology employed includes documentation analysis, direct observation, and indepth interviews with senior management and operational staff of the company. The findings indicate that PT WES has successfully developed a meticulously structured HR planning framework, encompassing workforce needs identification, employee development, performance management, and career development. Additionally, the company fosters an adaptive organizational culture, empowering employees to innovate and contribute proactively to the achievement of organizational goals. The simple yet effective organizational structure facilitates communication and coordination among business units, while meticulous HR management practices such as selective recruitment, personalized training, and fair reward systems enhance employee performance. Thus, the conclusion of this research is that PT WES has successfully implemented a holistic and values-oriented HR management strategy to support the long-term growth and success of the company in the petroleum retail industry.*

**Keywords: HR Planning, Organizational Culture, Organizational Structure, HR Management, Petroleum Retail.**

## PENDAHULUAN

Industri ritel bahan bakar minyak (BBM) telah menjadi salah satu sektor yang sangat vital dalam perekonomian Indonesia. Dengan pertumbuhan pesat populasi dan mobilitas masyarakat, permintaan akan BBM terus meningkat, memicu persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan-perusahaan ritel BBM. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan operasional dan pertumbuhan jangka panjang Perusahaan (Nurhalisa et al., 2024). Strategi Sumber Daya Manusia menggabungkan kegiatan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan objektif Sumber Daya Manusia (Saputri & Mellita, 2024). Penelitian oleh Al-Zahrami (2014) mengatakan bahwa perusahaan yang efektif dalam manajemen SDM cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Seiring dengan itu, Fatmawaty et al. (2024) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa pengembangan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi faktor pembeda yang signifikan bagi perusahaan dalam industri yang kompetitif seperti industri ritel BBM. Bentuk budaya organisasi yang tepat juga akan berdampak dari kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan selaku anggota dari sebuah lembaga atau organisasi (Niam & Syah, 2019).

Studi yang dilakukan oleh Cakmak (2023) menyatakan bahwa pentingnya struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Hal ini penting mengingat dinamika pasar dan regulasi yang terus berubah dalam industri BBM. Dalam penelitian lain oleh Amin (2022) dikatakan bahwa manajemen SDM yang efektif memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan dan kinerja keseluruhan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki kerangka kerja perencanaan SDM, budaya organisasi, struktur organisasi, dan praktik manajemen SDM di PT WES, sebuah perusahaan ritel BBM yang beroperasi di Indonesia. Menyadari pentingnya manajemen SDM yang efektif, PT WES berkomitmen untuk meningkatkan praktik manajemen SDM sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan-perusahaan ritel BBM di Indonesia semakin menyadari pentingnya pengelolaan SDM yang efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif. Namun, belum banyak penelitian yang secara rinci mengkaji strategi manajemen SDM yang diterapkan di dalam konteks industri ritel BBM. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pemahaman tentang praktik manajemen SDM yang efektif di perusahaan-perusahaan ritel BBM. Batasan penelitian ini terfokus pada PT WES sebagai studi kasus, dengan pengumpulan data yang melibatkan analisis dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam dengan manajemen tingkat atas dan staf operasional perusahaan. Studi empiris yang oleh Pitriyanti et al. (2024) mengemukakan bahwa

penelitian yang dilakukan di lapangan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola SDM. Selain itu, penelitian ini akan membatasi diri pada aspek-aspek tertentu dari manajemen SDM, termasuk perencanaan SDM, budaya organisasi, struktur organisasi, dan praktik manajemen SDM. Rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana kerangka kerja perencanaan SDM, budaya organisasi, struktur organisasi, dan praktik manajemen SDM di PT WES berkontribusi terhadap keberhasilan operasional dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan dalam industri ritel BBM. Untuk mendukung analisis dalam penelitian ini, akan digunakan teori-teori dan konsep-konsep terkait manajemen SDM, budaya organisasi, dan struktur organisasi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif yang mendalam untuk mendapatkan pemahaman yang holistik dan kontekstual tentang praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di PT WES. Pendekatan ini dipilih karena kompleksitas fenomena SDM yang sulit diukur secara kuantitatif, dan pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dinamika organisasi dengan lebih mendalam (Orellano & Gourc, 2024). Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui tiga metode utama, yaitu analisis dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam. Pertama, analisis dokumentasi melibatkan pengumpulan dan analisis dokumen-dokumen internal perusahaan seperti kebijakan SDM, laporan keuangan, dan dokumentasi organisasi lainnya yang relevan. Pendekatan ini membantu dalam memahami landasan formal manajemen SDM yang diterapkan di PT WES serta perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Kedua, observasi langsung dilakukan di lingkungan kerja PT WES untuk memperoleh pemahaman langsung tentang bagaimana praktik manajemen SDM diterapkan dalam konteks sehari-hari. Penyusunan sistematis untuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan, motivasi, perencanaan tenaga kerja, evaluasi kinerja, hubungan industrial, dan manajemen remunerasi sangat penting (Nurlita et al., 2021). Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia juga memperhatikan pengembangan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan dalam sumber daya manusia yang diperoleh, sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Hasyim et al., 2020). Melalui observasi ini, peneliti dapat melihat interaksi antara manajer dan karyawan, serta dinamika dalam pelaksanaan kebijakan SDM. Ketiga, wawancara mendalam dilakukan dengan manajer tingkat atas, manajer cabang, dan staf operasional PT WES. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan sudut pandang yang beragam tentang manajemen SDM, serta persepsi, keyakinan, dan pengalaman mereka terkait praktik-praktik tersebut. Pendekatan ini memberikan wawasan yang kaya tentang tantangan, kesempatan, dan inovasi dalam pengelolaan SDM di perusahaan (Astuti et al., 2024). Perusahaan memerlukan sumber

daya manusia yang handal untuk meningkatkan operasi Perusahaan (Saputri & Mellita, 2024). Dukungan dari karyawan yang kompeten dan memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang luar biasa kepada pelanggan adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya (Putra et al., 2019). Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis konten, yang melibatkan proses identifikasi, klasifikasi, dan interpretasi pola-pola tematik dalam data. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna yang mendalam dari data kualitatif, serta memahami hubungan kompleks antara berbagai konsep yang muncul dalam konteks manajemen SDM di PT WES. Dengan kombinasi metode dan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang praktik manajemen SDM di PT WES.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Kerangka Kerja Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber: Tim Penulis, 2024

### Tujuan dan Sasaran Sumber Daya Manusia

PT WES menyadari bahwa memiliki perencanaan sumber daya manusia yang jelas dan terukur merupakan kunci untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan telah menetapkan tujuan dan sasaran yang strategis dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk mengelola dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia.

Tabel 1. Tujuan dan Sasaran PT WES

Tujuan	Sasaran
Tujuan Jangka Pendek	Sasaran Jangka Pendek
1. Perekrutan karyawan dan <i>outsorce</i> operator yang kompeten sesuai bidangnya.	1. Melakukan perekrutan 20 orang karyawan dan 216 operator <i>outsorce</i> .
2. Program pengembangan kompetensi karyawan dan operator <i>outsorce</i> .	2. Melaksanakan 2 sesi pelatihan ( <i>in house dan on the job training</i> ) karyawan.

Tujuan Jangka Menengah	Sasaran Jangka Menengah
1. Perekrutan operator <i>outsource</i> untuk mendukung ekspansi armada MFS.	1. Melakukan perekrutan 54 operator <i>outsource</i> .
2. Peningkatan kompetensi tersertifikasi bagi karyawan dan operator.	2. Pelatihan tersertifikasi K3 umum untuk 24 <i>outsource</i> , K3 Migas untuk 6 karyawan, Brevet A & B untuk 2 karyawan.
Tujuan Jangka Panjang	Sasaran Jangka Panjang
1. Penerapan penilaian kinerja karyawan menggunakan Key Performance Indicator (KPI).	1. Penilaian KPI karyawan setiap triwulan.
2. Penerapan People Development Committee (PDC) sebagai aspirasi karir dan program pengembangan.	2. People Development Committee (PDC) terbentuk. S

Sumber: Tim Penulis, 2024.

### **Organizational Culture**

PT WES menerapkan Budaya Organisasi: *Adaptive Culture* dengan komitmen tinggi terhadap inovasi, responsivitas, dan kepuasan pelanggan. Dengan nilai-nilai inovatif dan responsif sebagai pilar utama, perusahaan mendorong kolaborasi antardepartemen dan platform berbagi ide untuk menciptakan solusi baru dalam layanan penyediaan dan retail BBM. Karyawan operasional lapangan memainkan peran kunci dalam menjaga operasional yang lancar dan mengutamakan keselamatan kerja, dengan pelatihan keselamatan komprehensif dan budaya keselamatan yang kuat. Dalam merespons kebutuhan pelanggan, PT WES menyediakan layanan pengisian BBM yang cepat dan efisien serta informasi jelas mengenai harga dan kualitas BBM. Dengan mengadopsi Budaya Organisasi: *Adaptive Culture*, PT WES tidak hanya beradaptasi dengan perubahan pasar, tetapi juga menjadi pemimpin dalam industri retail BBM dengan reputasi dinamis, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### **Budaya Organisasi**

PT WES bertekad untuk mencapai visinya sebagai "Perusahaan Terbaik Dalam Bidang Penyediaan dan Retail BBM Bergerak di Indonesia" dengan menerapkan budaya perusahaan yang kaya nilai, keyakinan, dan etika. Budaya ini, yang harus diadopsi dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan, bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pengambilan keputusan perusahaan. Memprioritaskan integritas, inovasi, dan keunggulan, PT WES menempatkan pelanggan sebagai fokus utama dengan komitmen untuk menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi serta memperkuat hubungan jangka panjang. Strategi implementasi budaya perusahaan melibatkan orientasi karyawan baru, pelatihan berkelanjutan, dan contoh perilaku dari manajemen.

Penghargaan dan pengakuan diberikan kepada karyawan yang memperlihatkan komitmen terhadap nilai-nilai tersebut, sementara komunikasi terbuka mendorong kolaborasi dan kreativitas di seluruh organisasi. Dengan demikian, PT WES tidak hanya mengejar tujuan bisnisnya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan kolektif.

Tabel 2. Penerapan Budaya Perusahaan PT WES

SOSIALISASI	INTERNALISASI	PENGUKURAN
1. Pelaksanaan pelatihan dan <i>on the job training</i> karyawan	1. Penyampaian informasi melalui email dan WAG perusahaan setiap minggu.	1. Pelaksanaan <i>reward and punishment</i>
2. Pelaksanaan <i>capacity building</i>	2. Internalisasi budaya perusahaan pada kegiatan <i>morning meeting</i> .	2. Penilaian hasil kinerja
3. Pemasangan properti promosi budaya perusahaan.	3. Penggunaan slogan dan yel-yel setiap mulai kegiatan	3. Pelaksanaan dan evaluasi hasil <i>survey engagement</i>

Sumber: Tim Penulis, 2024

### Nilai Perusahaan

PT WES meneguhkan komitmennya dalam mengembangkan budaya organisasi yang menjadi landasan setiap aktivitas perusahaan. Fondasi budaya ini tercermin dalam akronim ACTIVE, yang meliputi nilai-nilai *Accommodative, Customer Focus, Transparency, Innovative, Value Creation, dan Excellent Service*. Ini bukan hanya sebuah slogan, melainkan cerminan dari tekad mendalam perusahaan untuk mencapai standar etika tertinggi serta mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Accommodative* atau akomodatif menandakan kemampuan perusahaan dan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan baik dalam lingkungan. Pendekatan proaktif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam interaksi yang memberikan pengalaman berkesan.

*Customer Focused* menunjukkan komitmen perusahaan untuk memberikan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, bukan hanya mendengarkan, tetapi juga memahami kebutuhan mereka secara mendalam. *Transparency* menekankan pentingnya transparansi dalam hubungan baik perusahaan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan stakeholder lainnya. Kejujuran menjadi pondasi kepercayaan yang dibangun melalui informasi yang jelas tentang produk dan layanan serta keterbukaan terhadap umpan balik. Keempat, *Innovative* menandakan semangat perusahaan untuk terus membuka ide baru untuk peningkatan layanan, dengan mengadopsi teknologi terbaru dan mendorong kontribusi ide dari setiap karyawan. *Value Creation* menekankan komitmen untuk memberikan nilai lebih dari yang diharapkan melalui produk berkualitas tinggi, layanan unggul, dan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Terakhir, *Excellent Service*

menandakan budaya keunggulan layanan yang menjadi bagian dari setiap karyawan, dengan memberdayakan tim dengan pelatihan dan sumber daya untuk mencapai tingkat keunggulan dalam setiap tindakan. Dengan budaya ini, PT WES menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlibat, pelanggan merasa dihargai, dan inovasi menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Ini bukan hanya cerminan dari komitmen perusahaan, tetapi juga menjadi penanda unik yang membedakan PT WES dalam dunia bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, sosialisasi dan internalisasi budaya *ACTIVE* perlu dilakukan secara terus-menerus hingga tercermin dengan baik dan menjadi bagian integral dari produktivitas PT WES dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.



Gambar 2. Slogan Budaya Perusahaan PT WES

Sumber: Tim Penulis, 2023

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi PT WES didesain secara cermat untuk memastikan pengelolaan yang efektif dan tanggung jawab yang jelas dalam setiap kegiatan. Posisi kunci dalam hierarki perusahaan meliputi Direksi, yang terdiri dari Direktur Utama yang memimpin secara eksekutif, didukung oleh Direktur Operasi, Direktur Pemasaran, dan Direktur Keuangan. Masing-masing Direktur memiliki tanggung jawab yang terdefinisi dengan jelas: Direktur Operasi mengurus aspek operasional dan teknologi informasi, Direktur Pemasaran mengawasi kegiatan pemasaran, dan Direktur Keuangan mengelola keuangan, manajemen stakeholder, dan risiko. Struktur organisasi juga memuat jabatan manajerial yang melapor langsung kepada Direktur Utama. Salah satunya adalah Manajer Pengelolaan SDM dan Pengadaan, yang awalnya dibentuk untuk mengawasi proses pengadaan aset dan perekrutan karyawan. Namun, setelah fase awal selesai, fokus Manajer ini beralih ke pengelolaan SDM. Di bawah Direktur Operasi, terdapat Manajer Operasi yang bertanggung jawab atas rantai pasok BBM dan pengelolaan armada MFS. Supervisor Operasi memimpin tim operasional, di mana setiap tim bertanggung jawab atas enam unit armada MFS. Divisi Pemasaran hanya memiliki seorang supervisor pemasaran digital dan dua staf untuk memastikan perencanaan dan eksekusi pemasaran dapat dipimpin secara langsung oleh Direktur Pemasaran. Divisi Keuangan memiliki Manajer Keuangan dan Manajer Pengelolaan Stakeholder dan Risiko. Proses keuangan yang terdigitalisasi memudahkan monitoring, sementara pengelolaan stakeholder dan risiko menjadi penting karena tingkat risiko bisnis retail BBM bergerak. Struktur organisasi yang sederhana dan saling terkait ini bertujuan menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan memiliki tugas yang jelas, memungkinkan kolaborasi yang efektif dan pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 3. Struktur Organisasi PT WES

Sumber: Tim Penulis, 2024.

### Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses rekrutmen di PT WES terdiri dari dua aspek utama: perekrutan karyawan baru dan penempatan karyawan lama. Perekrutan karyawan baru melibatkan pengumuman lowongan pekerjaan di website perusahaan, media sosial, dan partisipasi dalam jobs fair. Penempatan karyawan lama dilakukan melalui rekrutmen internal, dengan rekam jejak karyawan menjadi pertimbangan utama. Adaptasi terhadap kondisi pandemi menjadi fokus, dengan penerapan metode digital dari pencarian kandidat hingga proses seleksi. Media digital digunakan untuk mencari kandidat, dan semua tahapan seleksi dilakukan secara *online*, termasuk asesmen psikologis dan wawancara kompetensi. Verifikasi dokumen dan Medical *Check Up* dilakukan sebelum penawaran pekerjaan. Perekrutan SDM dari holding melibatkan analisis kebutuhan SDM, pemberian kesempatan kepada karyawan internal, program pelatihan persiapan, dan sesi integrasi budaya. Perekrutan SDM secara *outsourse* di perusahaan retail BBM melibatkan kerja sama dengan penyedia layanan *outsourse*, dari publikasi lowongan hingga manajemen pelatihan. Di kantor pusat, kebijakan ketat terkait perekrutan, pengembangan karir, dan pelatihan diterapkan. Kebijakan kompensasi yang adil, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta komunikasi terbuka menjadi fokus. Identifikasi bakat internal dan keselamatan kerja juga ditekankan. Proses pelaporan pekerjaan dan hasil karyawan terintegrasi dengan manajemen kinerja yang efektif. Setiap karyawan bersama atasan langsung berpartisipasi dalam penetapan tujuan, evaluasi kinerja, dan umpan balik rutin. Penggunaan teknologi kolaboratif memastikan bahwa pelaporan bukan hanya tugas administratif, tetapi juga alat efektif untuk membangun komunikasi terbuka dan mencapai tujuan bersama.



Gambar 4. Langkah Proses Rekrutmen PT WES

Sumber: Tim Penulis, 2024.

## Pelatihan Dan Pengembangan karyawan

PT WES memprioritaskan pengembangan kompetensi karyawan sebagai upaya untuk mengelola SDM secara efektif dalam menghadapi perubahan zaman dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan secara rutin mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menggali potensi dan meningkatkan kualitas tenaga kerja (Febriani & Ramli, 2023). Kesempatan untuk terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan diberikan kepada semua karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif.

Pelatihan ini dilakukan oleh lembaga sertifikasi nasional untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Proses pelaksanaan pelatihan dimulai dari asesmen kebutuhan pelatihan, pemilihan karyawan, pelaksanaan pelatihan, hingga evaluasi hasil pelatihan. Dengan demikian, PT WES berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.



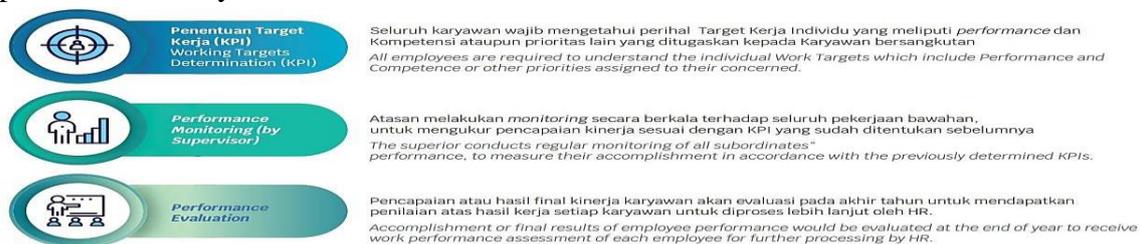
Gambar 5. Langkah Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT WES

Sumber: Tim Penulis, 2024.

## Penilaian Kinerja Karyawan

PT WES menerapkan sistem penilaian kinerja yang terstruktur berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) yang telah ditetapkan pada awal tahun untuk setiap individu di perusahaan. Proses ini melibatkan pemantauan berkala terhadap pencapaian KPI, dengan evaluasi akhir dilakukan pada akhir tahun. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk penilaian kinerja setiap karyawan, serta diproses melalui program reward, pengembangan, dan pelatihan yang diperlukan. Setiap karyawan menjalani tinjauan kinerja rutin, dengan penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu mid-year dan end-year. Proses ini melibatkan pemantauan berkala oleh atasan terhadap target kerja yang telah ditetapkan, dengan fokus pada kompetensi dan potensi karyawan. Evaluasi juga dilakukan bagi karyawan dalam masa percobaan, kontrak, atau jabatan sementara. Evaluasi kinerja di tingkat direktorat mempertimbangkan pencapaian bisnis secara keseluruhan, baik di divisi maupun departemen terkait. Siklus evaluasi yang melibatkan seluruh level karyawan memberikan gambaran menyeluruh tentang kontribusi individu terhadap tujuan perusahaan. Pentingnya pemantauan dan evaluasi berkala adalah untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang pencapaian KPI dan menyesuaikan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem ini juga membantu mengidentifikasi area pengembangan dan pelatihan yang diperlukan untuk setiap individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan kesuksesan organisasi. Revitalisasi KPI dilakukan untuk menjamin turunan tujuan strategis perusahaan,

kolaborasi antar departemen, komunikasi yang efektif, serta dasar yang kuat untuk penilaian karyawan dan program reward. Tahapan pelaksanaan penilaian kinerja termasuk penetapan tujuan, monitoring harian, evaluasi kinerja, wawancara, penilaian tertulis, dan pengembangan karir. Penilaian kinerja karyawan tetap dan *outsource* memiliki proses yang berbeda, termasuk klarifikasi ekspektasi, monitoring harian, evaluasi berkala, feedback, dan perencanaan untuk tahun berikutnya. Kriteria penilaian meliputi keadilan, komunikasi transparan, dan umpan balik terbuka, yang semuanya bertujuan untuk memastikan penilaian kinerja yang objektif dan mendukung pertumbuhan karyawan.



Gambar 6. Tahapan Pengukuran Kinerja  
Sumber: Tim Penulis, 2024

### Sistem Kehadiran Karyawan Dan Shift

PT WES menegakkan standar kehadiran yang ketat untuk memastikan disiplin karyawan dan efisiensi operasional. Jam kerja ditetapkan dari Senin hingga Jumat, mulai pukul 08.00 hingga 17.00, dengan toleransi keterlambatan maksimal 5 menit. Kedisiplinan karyawan menjadi nilai utama perusahaan, dan penilaian kehadiran dilakukan dengan cermat. Perusahaan menggunakan sistem absensi modern, seperti absen sidik jari dan ID card berbasis teknologi chip, untuk merekam kehadiran karyawan dengan akurasi dan efisiensi. Sistem ini mencatat masuk dan keluar karyawan serta memudahkan pemantauan kedisiplinan secara keseluruhan. Karyawan dapat mengakses sistem absensi melalui perangkat yang disediakan perusahaan atau perangkat pribadi mereka, menggunakan metode seperti sidik jari, pemindaian wajah, atau pengisian formulir online. Sistem absensi ini secara otomatis merekam waktu kehadiran karyawan, menghasilkan laporan real-time, dan memudahkan pemantauan oleh departemen sumber daya manusia. Dengan penerapan sistem ini, PT WES bertujuan memberikan pengalaman kerja yang terorganisir, disiplin, dan efisien bagi karyawan, serta mendukung terciptanya budaya kerja sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Armada MFS PT WES beroperasi 16 jam per hari selama 7 hari seminggu tanpa memperhatikan hari libur. Operator armada diatur menggunakan sistem shift, terdiri dari shift pagi, shift sore, dan satu shift libur. Dengan sistem ini, perusahaan memastikan ketersediaan karyawan sesuai kebutuhan operasional. Jadwal shift pagi dimulai pukul 05.00 hingga 13.00 WIB, sementara shift sore dimulai pukul 13.00 hingga 21.00 WIB. Shift lainnya mendapat hari libur. Dengan

adanya sistem shift, PT WES dapat mengoptimalkan produktivitas dan memastikan kesejahteraan karyawan, termasuk istirahat yang cukup untuk kinerja optimal.

	Tgl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
MFS 1	Pagi	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1
	Sore	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2
	Libur	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3
MFS 2	Pagi	4	4	6	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	4
	Sore	5	5	4	4	6	6	5	5	4	4	6	6	5	5
	Libur	6	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	4	6	6
MFS 3	Pagi	7	7	9	9	8	8	7	7	9	9	8	8	7	7
	Sore	8	8	7	7	9	9	8	8	7	7	9	9	8	8
	Libur	9	9	8	8	7	7	9	9	8	8	7	7	9	9

1	-	Tim 1	5	-	Tim 5	9	-	Tim 9
2	-	Tim 2	6	-	Tim 6			
3	-	Tim 3	7	-	Tim 7			
4	-	Tim 4	8	-	Tim 8			

Gambar 7. Jadwal Shift Operator Untuk 3 Armada

Sumber: Tim Penulis, 2023.

### Kedisiplinan Karyawan dalam Kehadiran

PT. WES memiliki kebijakan kedisiplinan yang jelas terkait dengan kehadiran karyawan untuk memastikan operasional perusahaan berjalan dengan efisien dan karyawan memahami tanggung jawab mereka terhadap waktu kerja. Kebijakan ini mencakup aturanaturan yang berkaitan dengan waktu masuk, keluar, cuti, izin, dan perubahan shift. Karyawan diharapkan untuk mematuhi aturan-aturan ini guna mencapai tingkat kedisiplinan yang tinggi di lingkungan kerja. Untuk mendorong ketepatan waktu dan absensi yang baik, perusahaan juga menyediakan insentif bagi karyawan yang mematuhi kebijakan kehadiran dengan baik. Insentif ini dapat berupa pengakuan atas kinerja yang baik, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya yang dapat memotivasi karyawan untuk hadir dengan tepat waktu. Namun, perusahaan juga menetapkan sanksi bagi pelanggaran terhadap kebijakan kehadiran. Sanksi ini melibatkan prosedur disiplin yang sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku. Sanksi yang mungkin diberikan meliputi teguran, potongan gaji, atau tindakan disiplin yang lebih serius sesuai dengan tingkat pelanggaran. Tujuan dari kebijakan kedisiplinan ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang teratur, adil, dan efisien. Dengan memberikan aturan yang jelas dan konsekuensi yang sesuai, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan memahami pentingnya kedisiplinan dalam mencapai tujuan Bersama (Cholia et al., 2024). Kebijakan ini juga memberikan landasan yang kuat untuk menjaga produktivitas dan kualitas layanan yang dihadirkan oleh PT. WES kepada pelanggan peraturan dan hukum yang berlaku.

### Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PT. WES menjalankan kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan pendekatan yang detail, cerdas, dan profesional, sesuai dengan ketentuan UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Setiap skenario pemutusan hubungan kerja telah dirinci dengan seksama untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi perburuhan yang berlaku. Dalam konteks PHK selama masa percobaan, perusahaan mengakui pentingnya penilaian teliti terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memutuskan untuk

mengakhiri kontrak selama masa percobaan atau apabila perusahaan mengambil keputusan untuk mengakhiri kontrak, tidak berhak menerima pesangon sesuai aturan yang telah ditetapkan. Untuk PHK karena pengunduran diri, kebijakan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih tetap bekerja atau mengundurkan diri. Namun, perusahaan menetapkan pemberitahuan pengunduran diri minimal 1 bulan sebelumnya. Selain itu, mekanisme ketat diterapkan untuk mengidentifikasi karyawan yang secara tidak resmi mengundurkan diri, seperti ketidakmasukan kerja tanpa alasan selama periode tertentu. Dalam situasi penutupan perusahaan, PHK berlaku secara otomatis. Perusahaan juga mengatur batas usia pensiun pada usia 56 tahun sebagai dasar PHK, menunjukkan pendekatan yang berkelanjutan terhadap struktur tenaga kerja. Pentingnya profesionalisme dan kecerdasan muncul dalam penanganan PHK akibat pelanggaran berat. Kriteria pelanggaran yang merugikan perusahaan secara material maupun nama baiknya dijelaskan secara rinci, mencakup pencurian, penipuan, penyebaran rahasia perusahaan, dan penggelapan aset. Pendekatan ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap integritas, keamanan, dan reputasi. Dengan penerapan kebijakan PHK yang detail, cerdas, dan profesional, PT WES berupaya menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban perusahaan serta karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan berkualitas. Pendekatan ini juga menunjukkan perhatian perusahaan terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan tenaga kerja.

### **Sistem Kompensasi**

PT WES menjalankan sistem kompensasi yang cermat dan holistik, mencakup kompensasi langsung dan tidak langsung bagi karyawannya. Kebijakan kompensasi tersebut dirancang untuk memotivasi karyawan, memberikan penghargaan atas pencapaian target, serta memberikan perlindungan dan keamanan terhadap aspek kesejahteraan. Kompensasi langsung melibatkan sejumlah elemen, termasuk gaji pokok, insentif, bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan upah lembur. PT WES menetapkan persentase insentif yang signifikan dibandingkan dengan gaji pokok, memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan. Bonus tahunan dan THR ditambahkan sebagai bentuk penghargaan tambahan, sementara upah lembur memberikan imbalan atas usaha tambahan yang mungkin diperlukan dalam situasi tertentu. Kompensasi tidak langsung melibatkan aspek-aspek seperti asuransi kesehatan dan ketenaga kerjaan, cuti hamil, cuti alasan penting, dan cuti sakit. Aspek ini mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Asuransi kesehatan dan ketenaga kerjaan memberikan perlindungan finansial dan medis, sementara cuti-cuti tersebut mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Sedangkan sistem kompensasi untuk karyawan *outsourse* memerlukan pendekatan yang cermat. Besaran kompensasi dapat disesuaikan berdasarkan tingkat layanan, jenis pekerjaan, kualifikasi, dan pengalaman.

Selain gaji pokok, tunjangan dan benefit, seperti asuransi kesehatan dan tunjangan transportasi, dipertimbangkan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan kondisi pasar kerja lokal. Kontrak dan Service Level Agreement (SLA) membentuk dasar bagi kompensasi, memberikan fleksibilitas dan skalabilitas dalam menyesuaikan kebutuhan bisnis. Penilaian kinerja menjadi faktor kunci dalam menentukan kompensasi tambahan atau bonus bagi karyawan *outsourced*. Sistem ini menciptakan keseimbangan yang penting antara biaya dan kualitas layanan, menjaga agar perusahaan tetap efisien sementara tetap memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan yang memberikan kontribusi luar biasa. Dengan demikian, PT WES merancang sistem kompensasi yang tidak hanya memotivasi, tetapi juga menjaga kesejahteraan dan keseimbangan dalam hubungan kerja.

### **SIMPULAN**

Analisis yang mendalam terhadap praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di PT WES menghasilkan pemahaman yang lebih dalam tentang strategi yang telah diterapkan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola SDM-nya. Secara keseluruhan, PT WES telah berhasil menerapkan strategi yang berfokus pada pengembangan karyawan, pemberian insentif, dan pembangunan budaya organisasi yang inklusif. Namun, tantangan seperti integrasi strategi SDM dengan tujuan bisnis dan perluasan praktik keberlanjutan masih perlu diperhatikan. Untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM di PT WES, sejumlah rekomendasi dapat diusulkan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat integrasi antara strategi SDM dengan tujuan bisnis dengan meningkatkan komunikasi antardepartemen dan pengembangan sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi. Kedua, PT WES dapat memperluas praktik keberlanjutan dalam pengelolaan SDM melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan serta pengenalan inisiatif lingkungan kerja yang ramah lingkungan. Terakhir, diperlukan peningkatan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, memberikan ruang bagi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memperkuat nilai-nilai keadilan dan keberagaman dalam semua aspek operasional perusahaan. Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan PT WES dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inklusif, dan berkelanjutan bagi seluruh karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang manajemen SDM di perusahaan dan dapat menjadi landasan bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amin, B. M. (2022). *The effect of HRM Practices, Mediating Role of Work Environment on Employees' Performance In Manufacturing Industries at Kulim Hi-tech Park, Kedah, Malaysia*. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 13(10), 288–299. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S10.030>
- Astuti, N. S. E., Syah, T. Y. R., Suwanto, & Indradewa, R. (2024). *Strategic Planning And Human Capital Plan In Bina Insani University Business Development Project At Cikarang Campus*. Jurnal Syntax Administration, 5(1), 2722–5356.
- Cakmak, Z. (2023). *Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape*. Florya Chronicles of Political

- Economy, 9(1), 67–87.  
[https://doi.org/10.17932/iau.fcpe.2015.010/fcpe\\_v09i1004](https://doi.org/10.17932/iau.fcpe.2015.010/fcpe_v09i1004)
- Cholia, E. S., Ramli, S., & Jakarta, U. S. (2024). *Hubungan Kepatuhan Penggunaan Apd Dan Perilaku K3 Meningkatkan Kinerja Karyawan*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(3), 798–810.
- Fatmawaty, F., Jabid, A. W., Jannang, A., & Sabuhari, R. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Maluku Utara*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(1), 262–275.  
<https://doi.org/10.37606/publik.v11i1.1008>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(2), 99–114.  
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Hasyim, L. C., Syah, T. Y. R., Indradewa, R., & Pusaka, S. (2020). *Five Success Stages in Human Capital Planning Over LH Hotel Business*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(05), 171–176.
- Niam, J., & Syah, T. Y. R. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan*. *Jurnal Opsi*, 12(2), 89. <https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3147>
- Nurhalisa, R. P., Wulandari, S., & Swasanti, I. (2024). *Leadership Mindset Dalam Sumber Daya Manusia Di Era Vuca (Studi Kasus Pada Pola Pikir Pemimpin Di Kabupaten Bojonegoro)*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(2), 423–435.
- Nurlita, L., Yanuar, T., Syah, R., Indradewa, R., & Hamdi, E. (2021). *Human Capital Implementation Strategy in the Marina Company*. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(08), 152–156.
- Orellano, M., & Gourc, D. (2024). *What Yypology Of Risks And Methods For Risk Management In Innovation Projects?: A Systematic Literature Review*. *International Journal of Innovation Studies*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.10.001>
- Pitriyanti, O., Sanusi, A., Lestari, W. R., & Wibasuri, A. (2024). *Dampak Iklim Kerja, Sarana Prasarana, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Intervening*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(4), 1472–1486.
- Putra, R. P., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). *Human Resources Implementation Using the McKinsey 7S Method for Business Startup: Duck Nugget Frozen Food*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(03), 11–14.
- Saputri, D. E., & Mellita, D. (2024). *Kesiapan Sumber Daya Manusia Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Palembang Dalam Menghadapi Transformasi Digital*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(1), 235–245. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i1.994>