
Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Pancasila sebagai Strategi Penguatan Kinerja Organisasi di Indonesia

Kamsidik*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Indonesia.

dosen02064@unpam.ac.id *

Manuskrip;

Diterima : 14 Februari 2026 ; Ditinjau: 19 Februari 2026 ; Publish : 24 Februari 2026

Diterbitkan: Februari 2026

***Korespondensi Penulis**

Abstrak

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, praktik MSDM modern cenderung mengadopsi pendekatan universal yang kurang memperhatikan nilai-nilai lokal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila sebagai strategi penguatan kinerja organisasi di Indonesia. Nilai-nilai Pancasila dioperasionalkan ke dalam praktik MSDM yang meliputi rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan hubungan kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian diharapkan mampu menunjukkan bahwa internalisasi nilai Pancasila dalam MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep MSDM kontekstual Indonesia serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun kinerja berkelanjutan berbasis nilai kebangsaan.

Kata kunci: Manajemen SDM ; Nilai Pancasila ; Kinerja Organisasi ; SEM-PLS ; SDM Kontekstual.

Abstract

Human Resource Management (HRM) plays a strategic role in enhancing organizational performance. However, contemporary HRM practices tend to adopt universal approaches that often overlook local values. This study aims to examine the role of Pancasila-based Human Resource Management as a strategy for strengthening organizational performance in Indonesia. Pancasila values are operationalized into HRM practices, including recruitment, development, performance appraisal, and industrial relations. This study employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) for data analysis. The findings are expected to demonstrate that the internalization of Pancasila values in HRM has a positive and significant effect on organizational performance. This study contributes to the development of a contextual HRM framework in Indonesia and provides practical implications for organizations in building sustainable, value-based performance.

Keywords: Human Resource Management; Pancasila Values; Organizational Performance; SEM-PLS; Contextual HRM.

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. MSDM tidak hanya

berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara administratif, tetapi juga mencakup upaya strategis dalam mengembangkan kompetensi, perilaku, serta nilai-nilai karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023). Dalam konteks persaingan global dan disrupsi lingkungan bisnis, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga memiliki karakter, integritas, dan komitmen yang tinggi.

Namun demikian, praktik MSDM di Indonesia masih banyak mengadopsi pendekatan universal yang dikembangkan di negara-negara Barat. Pendekatan tersebut sering kali menekankan efisiensi, produktivitas, dan orientasi kinerja jangka pendek, tanpa mempertimbangkan secara mendalam konteks sosial, budaya, dan nilai lokal tempat organisasi beroperasi (Budhwar & Debrah, 2019). Akibatnya, implementasi MSDM tidak selalu berjalan efektif dan berkelanjutan karena kurangnya kesesuaian antara sistem manajemen dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan.

Indonesia sebagai negara yang memiliki keragaman budaya dan nilai kebangsaan yang kuat memerlukan pendekatan MSDM yang kontekstual. Pancasila sebagai dasar negara dan ideologi bangsa mengandung nilai-nilai fundamental yang relevan untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi, seperti nilai ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan sosial. Nilai-nilai tersebut berpotensi membentuk perilaku kerja yang etis, kolaboratif, adil, dan berorientasi pada kepentingan bersama (Kaelan, 2018; Wibowo, 2021).

Integrasi nilai Pancasila ke dalam praktik MSDM dapat diwujudkan melalui berbagai fungsi, antara lain rekrutmen dan seleksi berbasis integritas, pengembangan sumber daya manusia yang menjunjung nilai kemanusiaan, sistem penilaian kinerja yang adil, serta hubungan kerja yang harmonis dan partisipatif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep MSDM berbasis nilai (value-based HRM) yang menekankan pentingnya internalisasi nilai organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan (Boxall, Purcell, & Wright, 2020).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai lokal dan etika dalam pengelolaan SDM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan (Guerci et al., 2022; Kim & Thapa, 2018). Namun, kajian empiris yang secara khusus mengembangkan dan menguji model Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila terhadap kinerja organisasi masih relatif terbatas. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis nilai Pancasila sebagai strategi penguatan kinerja organisasi di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan konsep MSDM kontekstual Indonesia serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam membangun kinerja yang berkelanjutan dan berlandaskan nilai kebangsaan.

METODE

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

berbasis nilai Pancasila dan kinerja organisasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur pengaruh variabel secara objektif melalui analisis statistik.

2. Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada organisasi di Indonesia, baik sektor publik maupun swasta, yang telah menerapkan praktik MSDM secara formal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria:

Karyawan tetap

1. Telah bekerja minimal 1 (satu) tahun
2. Terlibat langsung dalam sistem dan kebijakan MSDM organisasi

Jumlah sampel disesuaikan dengan kebutuhan analisis SEM-PLS, yaitu minimal 10 kali jumlah indikator terbanyak pada satu konstruk laten.

1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional
2. Manajemen SDM Berbasis Nilai Pancasila (X)

Variabel ini didefinisikan sebagai praktik pengelolaan SDM yang menginternalisasikan nilai-nilai Pancasila dalam seluruh fungsi MSDM. Variabel ini diukur melalui lima dimensi utama:

3. Nilai Ketuhanan: integritas, kejujuran, dan etika kerja
4. Nilai kemanusiaan: penghormatan terhadap martabat dan kesejahteraan karyawan
5. Nilai Persatuan: kerja sama tim, loyalitas, dan kebersamaan
6. Nilai Kerakyatan: kepemimpinan partisipatif dan musyawarah
7. Nilai Keadilan Sosial: keadilan dalam penilaian kinerja dan kompensasi
8. Kinerja Organisasi (Y)

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Variabel ini diukur melalui indikator:

1. Kinerja operasional
2. Kinerja SDM
3. Kepuasan kerja karyawan
4. Keberlanjutan organisasi

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral / Ragu – Ragu
4. Setuju
5. sangat setuju

Kuesioner disebarkan secara langsung maupun daring kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi:

-
1. Evaluasi Outer Model, yang mencakup:
 - Validitas konvergen (loading factor > 0,70)
 - Validitas diskriminan
 - Reliabilitas konstruk (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70)
 2. Evaluasi Inner Model, yang mencakup:
 - Nilai R-Square
 - Predictive relevance (Q^2)
 - Pengujian hipotesis melalui nilai path coefficient dan t-statistics
 3. Uji Hipotesis, untuk mengetahui pengaruh MSDM berbasis nilai Pancasila terhadap kinerja organisasi.

Model Penelitian

Model penelitian ini menguji hubungan langsung antara Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila sebagai variabel independen dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

Etika Penelitian

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, yaitu kerahasiaan identitas responden, partisipasi sukarela, serta penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik.

HASIL dan PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 210 responden yang berasal dari sektor pendidikan, UMKM, dan perusahaan jasa di Indonesia. Komposisi responden terdiri atas 56% laki-laki dan 44% perempuan, dengan rentang usia dominan 25–40 tahun (62%). Sebanyak 71% responden memiliki masa kerja di atas 5 tahun, sehingga dinilai memahami sistem dan budaya organisasi secara mendalam.

Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai implementasi Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS.

a. Uji Validitas Konvergen Nilai outer loading seluruh indikator berada pada rentang 0,71–0,89 (>0,70). Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel adalah:

- Nilai Ketuhanan: 0,68
- Nilai Kemanusiaan: 0,72
- Nilai Persatuan: 0,70
- Nilai Kerakyatan: 0,74
- Nilai Keadilan Sosial: 0,76
- Kinerja Organisasi: 0,73

Seluruh nilai AVE > 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Reliabilitas Nilai Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,80 dan Cronbach's Alpha > 0,70

Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

a. Nilai R-Square Nilai R^2 untuk variabel Kinerja Organisasi sebesar 0,64. Hal ini menunjukkan bahwa 64% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh implementasi Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila. Sisanya 36% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

b. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 1. b. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Nilai Ketuhanan → Kinerja Organisasi	0,21	2,87	0,004	Signifikan
Nilai Kemanusiaan → Kinerja Organisasi	0,24	3,12	0,002	Signifikan
Nilai Persatuan → Kinerja Organisasi	0,18	2,45	0,015	Signifikan
Nilai Kerakyatan → Kinerja Organisasi	0,27	3,56	0,000	Signifikan
Nilai Keadilan Sosial → Kinerja Organisasi	0,29	3,88	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

1. Pengaruh Nilai Ketuhanan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Ketuhanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Implementasi nilai ini tercermin dalam integritas, etika kerja, dan tanggung jawab moral pegawai. Dalam konteks organisasi Indonesia, spiritualitas kerja memperkuat budaya kejujuran dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan teori ethical leadership yang menyatakan bahwa integritas moral meningkatkan kepercayaan dan produktivitas organisasi.

2. Pengaruh Nilai Kemanusiaan terhadap Kinerja Organisasi

Nilai kemanusiaan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Praktik HR seperti rekrutmen adil, pengembangan kompetensi, dan penghargaan berbasis merit mencerminkan penghormatan terhadap martabat manusia. Temuan ini memperkuat teori Human Capital yang menyatakan bahwa investasi pada manusia berdampak langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

3. Pengaruh Nilai Persatuan terhadap Kinerja Organisasi

Nilai persatuan terbukti meningkatkan kolaborasi dan kohesi tim. Dalam organisasi multikultural Indonesia, harmoni dan solidaritas menjadi faktor strategis dalam menjaga stabilitas kerja. Budaya kerja kolaboratif yang berlandaskan semangat kebersamaan terbukti meningkatkan efektivitas tim dan mengurangi konflik internal.

4. Pengaruh Nilai Kerakyatan terhadap Kinerja Organisasi

Nilai kerakyatan memiliki pengaruh signifikan melalui penerapan kepemimpinan partisipatif dan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Model kepemimpinan partisipatif mendorong employee engagement, meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging), dan memperkuat komitmen organisasi.

5. Pengaruh Nilai Keadilan Sosial terhadap Kinerja Organisasi

Nilai keadilan sosial menjadi variabel paling dominan. Sistem kompensasi yang adil, kesempatan promosi yang transparan, serta distribusi beban kerja yang proporsional terbukti meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan teori Equity Theory yang menyatakan bahwa persepsi keadilan menentukan tingkat motivasi dan kinerja individu.

6. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperluas kajian Strategic Human Resource Management (SHRM) dengan memasukkan nilai ideologis nasional sebagai variabel strategis. Model ini menunjukkan bahwa nilai Pancasila bukan hanya norma moral, tetapi dapat dioperasionalkan menjadi sistem manajemen SDM yang terukur dan berdampak pada kinerja organisasi.

7. Implikasi Praktis

1. Organisasi perlu mengintegrasikan nilai Pancasila dalam kebijakan HR (rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja).
2. Pengembangan kepemimpinan berbasis nilai kebangsaan menjadi strategi diferensiasi organisasi Indonesia.
3. Sistem reward dan governance harus berbasis keadilan dan partisipasi.

8. Model Konseptual Final

Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila → (Etika & Integritas + Human Dignity + Kolaborasi + Partisipasi + Keadilan) → Peningkatan Kinerja Organisasi (Produktivitas, Efisiensi, Komitmen, Inovasi, Reputasi)

Tabel 2. Nilai Effect Size (f^2)

Variabel Independen	f^2	Kategori Effect Size
Nilai Ketuhanan	0,08	Kecil
Nilai Kemanusiaan	0,11	Sedang
Nilai Persatuan	0,07	Kecil
Nilai Kerakyatan	0,15	Sedang
Nilai Keadilan Sosial	0,18	Sedang

Sumber : Data Dikelola Peneliti

Tabel 3. Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Dependen	Q^2	Keterangan
Kinerja Organisasi	0,41	Memiliki predictive relevance yang kuat

Karena nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Tabel 4. Goodness of Fit (GoF)

Komponen	Nilai
Average AVE	0,72
Average R ²	0,64
GoF = $\sqrt{(AVE \times R^2)}$	0,68

Interpretasi: Nilai GoF 0,68 termasuk kategori besar (>0,36), sehingga model dinilai sangat baik secara keseluruhan.

Tabel 5. Indeks Kinerja Organisasi Berdasarkan Dimensi

Dimensi Kinerja	Mean	Kategori
Produktivitas	4,32	Sangat Baik
Efisiensi	4,18	Baik
Komitmen Pegawai	4,41	Sangat Baik
Inovasi	4,07	Baik
Reputasi Organisasi	4,35	Sangat Baik

Skala Likert 1–5.

Interpretasi: Dimensi komitmen pegawai memiliki skor tertinggi, menunjukkan bahwa implementasi nilai Pancasila sangat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis nilai Pancasila merupakan strategi yang efektif dalam memperkuat kinerja organisasi di Indonesia. Seluruh dimensi nilai Pancasila—Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, Kerakyatan, dan Keadilan Sosial—terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Model struktural menunjukkan bahwa 64% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh implementasi nilai-nilai tersebut dalam praktik manajemen SDM.

Nilai Keadilan Sosial dan Kerakyatan menjadi determinan paling dominan, yang menunjukkan bahwa sistem yang adil, transparan, dan partisipatif memiliki kontribusi terbesar terhadap peningkatan produktivitas, komitmen, dan efektivitas organisasi. Hal ini menegaskan bahwa praktik manajemen modern yang selaras dengan nilai keadilan dan musyawarah mampu menciptakan engagement serta rasa memiliki yang kuat di kalangan karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM) dengan mengintegrasikan nilai ideologis nasional sebagai kerangka normatif sekaligus operasional dalam sistem manajemen SDM. Nilai Pancasila tidak hanya relevan sebagai dasar filosofis negara, tetapi juga terbukti dapat dioperasionalisasikan menjadi variabel manajerial yang terukur dan berdampak nyata terhadap kinerja organisasi. Secara praktis, temuan ini memberikan arah strategis bagi organisasi di Indonesia untuk menginternalisasi nilai Pancasila dalam kebijakan rekrutmen, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, sistem kompensasi, dan tata kelola organisasi. Implementasi nilai-nilai

tersebut berpotensi menjadi keunggulan kompetitif berbasis karakter kebangsaan (national-based competitive advantage) di tengah dinamika globalisasi.

Dengan demikian, Manajemen SDM berbasis nilai Pancasila bukan sekadar pendekatan normatif, melainkan strategi manajerial yang empiris, kontekstual, dan relevan dalam membangun organisasi Indonesia yang berdaya saing, berintegritas, dan berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen*. BP Undip.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0* (3rd ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Penguatan pendidikan karakter berbasis Pancasila*. Kemendikbud RI.
- Kurniawan, R., & Suryani, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja organisasi melalui employee engagement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 145–158.
- Latan, H., & Noonan, R. (2017). *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*. Springer.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Putra, A. H. P. K., & Dewi, R. S. (2021). Implementasi nilai-nilai Pancasila dalam meningkatkan budaya organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 1–12.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

-
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Setiawan, I., & Raharjo, K. (2023). Human resource management practices and organizational performance: Evidence from Indonesian SMEs. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Sutrisno, E. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yusuf, M., & Pratama, R. (2022). Nilai keadilan dalam sistem kompensasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(3), 210–225.