

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami perjalanan evolusi yang signifikan dalam pemahaman dan perannya di dalam organisasi. Awalnya, fungsi ini dipandang secara sempit sebagai fungsi administratif atau personalia yang berfokus pada tugas-tugas rutin dan transaksional. Pada fase ini, aktivitas MSDM terbatas pada pengelolaan administrasi kepegawaian seperti penggajian, pemeliharaan daftar karyawan, pemenuhan peraturan ketenagakerjaan, dan rekrutmen dasar. Departemen SDM berperan sebagai "penjaga aturan" dan pelaksana prosedur, dengan keterlibatan minimal dalam percakapan strategis perusahaan (Noe et al., 2022). Seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan persaingan, perspektif terhadap MSDM mulai bergeser. Muncul kesadaran bahwa manusia dalam organisasi bukan sekadar faktor produksi atau biaya yang harus diminimalkan, melainkan aset strategis yang dapat dikelola untuk menciptakan nilai (Boxall & Purcell, 2020). Evolusi ini membawa MSDM dari posisi yang reaktif dan operasional menjadi fungsi strategis yang proaktif dan terintegrasi. MSDM strategis menekankan pada penyelarasan kebijakan dan praktik pengelolaan manusia dengan tujuan dan strategi bisnis jangka Panjang organisasi. Peran departemen SDM pun berubah dari administrator menjadi mitra strategis (strategic partner), agen perubahan (change agent), dan pendukung bagi karyawan (employee champion). Pergeseran paradigma ini menuntut profesional

SDM untuk tidak hanya mahir dalam aspek teknis, tetapi juga memahami bisnis secara holistik, menganalisis data, dan merancang intervensi yang mendukung keunggulan kompetitif (CIPD, 2023).

Peran dan tujuan MSDM dalam organisasi modern menjadi semakin multidimensional dan kritis. Pada intinya, MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat, di posisi yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan keterampilan dan motivasi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Taylor, 2020). Untuk mewujudkannya, MSDM menjalankan peran-peran kunci. Pertama, sebagai perencana strategis, MSDM terlibat dalam meramalkan kebutuhan SDM di masa depan, menganalisis kesenjangan kompetensi, dan mengembangkan rencana untuk memastikan ketersediaan talenta (Mathis & Jackson, 2020). Kedua, sebagai pembangun kapabilitas, MSDM merancang sistem untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat melalui praktik rekrutmen, pelatihan, dan manajemen karier yang efektif (Kravariti & Johnston, 2020). Ketiga, sebagai pengelola kinerja, MSDM menciptakan sistem yang mendorong dan mengukur kontribusi karyawan, menghubungkan hasil kinerja dengan imbalan dan pengembangan. Keempat, sebagai penjaga budaya dan keterlibatan, MSDM membangun lingkungan kerja yang positif, memelihara nilai-nilai organisasi, dan meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan (Alfes et al., 2022). Kelima, sebagai penjamin kepatuhan dan hubungan industrial, MSDM memastikan perusahaan mematuhi semua hukum ketenagakerjaan dan membina hubungan yang konstruktif dengan karyawan dan serikat pekerja. Dengan menjalankan peran-peran ini, MSDM tidak lagi menjadi

fungsi pendukung belaka, melainkan driver utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkinerja tinggi (Wright & McMahan, 2020).

Pandangan bahwa MSDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan didukung kuat oleh Resource-Based View (RBV) of the firm yang diperkenalkan oleh Barney (1991). Teori ini berargumen bahwa keunggulan kompetitif sebuah perusahaan berasal dari kepemilikan atas sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). Dalam kerangka RBV, sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset terpenting yang memenuhi kriteria ini. Kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan komitmen karyawan (sering disebut human capital) merupakan sumber daya yang sangat berharga karena mendorong inovasi, efisiensi, dan kualitas layanan. Sumber daya ini bersifat langka karena talenta dengan kombinasi kompetensi dan sikap kerja yang unik tidak mudah ditemukan di pasar tenaga kerja. Selain itu, human capital yang terikat dengan budaya organisasi yang kuat dan pola interaksi sosial yang kompleks sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Sebuah perusahaan mungkin bisa menyalin struktur gaji atau modul pelatihan milik perusahaan lain, namun mustahil mereplikasi secara sempurna pengetahuan tacit, jaringan sosial internal, loyalitas, dan sinergi tim yang telah dibangun bertahun-tahun. MSDM berperan sentral dalam membangun, mempertahankan, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang memiliki sifat VRIN ini. Melalui sistem dan praktik yang unik dan koheren seperti sistem rekrutmen yang sangat selektif, program pengembangan kepemimpinan yang khas, atau budaya pembelajaran yang mengakar MSDM menciptakan kondisi

di mana human capital organisasi menjadi tidak tertandingi. Dengan demikian, investasi dan pengelolaan yang strategis terhadap sumber daya manusia melalui fungsi MSDM bukan lagi sekadar urusan personalia, melainkan landasan fundamental untuk menciptakan keunggulan yang bertahan lama dalam persaingan bisnis.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konsep sentral dalam studi manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam organisasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, dalam periode waktu tertentu berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Mathis & Jackson, 2020). Lebih lanjut, Mangkunegara (2019) menegaskan bahwa kinerja tidak hanya mencakup output atau hasil akhir, tetapi juga mencakup proses perilaku kerja yang melibatkan aspek kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diberikan organisasi. Kinerja yang optimal tercermin dari sejauh mana individu mampu memenuhi atau melampaui harapan peran kerjanya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif.

Teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang diperkenalkan oleh Appelbaum, Bailey, Berg, dan Kalleberg (2000) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga elemen kunci: kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan peluang (opportunity). Boxall dan Purcell (2020) kemudian mengembangkan dan mempopulerkan teori ini dalam konteks manajemen sumber daya manusia: kemampuan (ability) yang diperoleh melalui pengembangan kompetensi, motivasi (motivation) yang dibangun melalui sistem insentif dan

pengakuan, serta peluang (opportunity) yang diciptakan melalui desain pekerjaan dan lingkungan kerja yang mendukung. Perspektif ini menempatkan kinerja sebagai outcome yang sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi berbagai praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pandangan Noe dkk. (2022) yang menyatakan bahwa kinerja individu merupakan barometer efektivitas sistem MSDM suatu organisasi, di mana praktik-praktik seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkualitas, sistem kompensasi yang kompetitif, dan penilaian kinerja yang objektif berperan sebagai katalisator pencapaian kinerja.

Dalam konteks penelitian di PT Pulau Batu Intan Bengkulu, kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian dan kontribusi nyata karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan perannya sesuai dengan standar operasional perusahaan di bidang pertambangan. Konsep ini mencakup dimensi hasil (output) berupa pencapaian target kuantitas dan kualitas pekerjaan, serta dimensi perilaku (behavioral) yang meliputi sikap kerja, disiplin, kolaborasi, dan inovasi yang ditunjukkan dalam aktivitas sehari-hari. Kinerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel dependen yang diperkirakan sangat dipengaruhi oleh efektivitas penerapan berbagai dimensi praktik MSDM di perusahaan, mengingat observasi awal menunjukkan adanya variasi pencapaian kinerja antar karyawan dan unit kerja.

Untuk keperluan operasionalisasi dan pengukuran, penelitian ini menggunakan tujuh indikator kinerja karyawan yang dikembangkan berdasarkan sintesis dari berbagai literatur terkini dan disesuaikan dengan konteks operasional PT Pulau Batu Intan Bengkulu:

1. Kualitas Kerja (Quality of Work)

Merujuk pada tingkat akurasi, ketelitian, kesempurnaan, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar spesifikasi dan prosedur yang telah ditetapkan. Kualitas kerja yang tinggi ditandai dengan minimnya kesalahan, rework, dan keluhan (Robbins & Judge, 2019).

2. Kuantitas Kerja (Quantity of Work)

Menggambarkan volume, jumlah, atau keluaran (output) yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, yang merefleksikan tingkat produktivitas dan efisiensi individu (Mangkunegara, 2019).

3. Ketepatan Waktu (Timeliness)

Kemampuan untuk menyelesaikan seluruh tugas atau setiap tahapan pekerjaan sesuai dengan atau sebelum batas waktu (deadline) yang telah disepakati, yang berdampak langsung pada kelancaran alur kerja dan pencapaian target perusahaan secara keseluruhan (Sari, 2022).

4. Tanggung Jawab (Responsibility)

Mencerminkan tingkat komitmen, keandalan, dan akuntabilitas individu dalam menyelesaikan tugas secara tuntas, mematuhi kebijakan dan prosedur, serta bersedia mempertanggungjawabkan hasil dan konsekuensi dari pekerjaannya (Ningsih & Setiawan, 2022).

5. Kerja Sama (Teamwork)

Kemampuan untuk berkolaborasi, berkomunikasi secara efektif, dan berkontribusi positif dalam lingkungan tim, termasuk sikap saling mendukung, menghargai perbedaan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan kolektif (Lestari & Hidayah, 2022).

6. Inisiatif (Initiative)

Kemampuan untuk bertindak secara proaktif, mengidentifikasi peluang perbaikan, memberikan ide atau solusi tanpa menunggu perintah, serta menunjukkan kemandirian dan semangat untuk mengatasi tantangan kerja (Astuti & Widodo, 2023).

7. Aaptabilitas (Adaptability)

Kemampuan untuk menyesuaikan diri, belajar dengan cepat, dan tetap efektif dalam menghadapi perubahan dalam metode kerja, teknologi, kebijakan organisasi, atau tuntutan lingkungan kerja yang dinamis (Noe et al., 2022).

2.1.3 Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian kebijakan, prosedur, dan aktivitas yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memaksimalkan potensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan strategis perusahaan (Boxall & Purcell, 2020). Menurut Noe et al. (2022), praktek MSDM telah berevolusi dari fungsi administratif semata menjadi fungsi strategis yang terintegrasi, yang tidak hanya mencakup proses perekrutan dan penggajian, tetapi juga membangun sistem untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan

keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Secara esensial, praktek ini berfungsi sebagai jembatan yang mengintegrasikan tujuan organisasi dengan kebutuhan dan pengembangan individu karyawan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang sinergis dan berkelanjutan (Jiang et al., 2015).

Tujuan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengelolaan manusia yang efektif. Tujuan ini diwujudkan dengan memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten melalui rekrutmen dan seleksi yang tepat, mengembangkan kemampuan karyawan agar selalu relevan dengan tuntutan pekerjaan, serta memotivasi dan mempertahankan karyawan berkualitas untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul (Mathis & Jackson, 2020). Dengan kata lain, praktek MSDM yang baik bertujuan menyelaraskan kapabilitas dan perilaku karyawan dengan arah strategis perusahaan.

Ruang Lingkup Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai fungsi yang saling terkait. Menurut Mangkunegara (2019), ruang lingkup utama dimulai dari Perencanaan SDM, yaitu proses analisis untuk menentukan kebutuhan kuantitas dan kualitas karyawan di masa depan. Selanjutnya adalah Rekrutmen dan Seleksi, yang merupakan proses menarik dan memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan budaya organisasi.

Fungsi Pelatihan dan Pengembangan berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (competencies) karyawan. Manajemen Kinerja meliputi proses penentuan tujuan, pemantauan, penilaian, dan pemberian umpan balik terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi dan Benefit

mencakup seluruh sistem imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan. Terakhir, Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan berurusan dengan pemeliharaan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan, termasuk penegakan peraturan ketenagakerjaan.

Indikator Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini dirumuskan untuk mengukur efektivitas implementasi MSDM di PT Pulau Batu Intan Bengkulu sesuai dengan fokus penelitian dan kerangka konseptual yang telah ditetapkan. Indikator-indikator praktik MSDM yang dianalisis meliputi empat dimensi utama, yaitu:

- (1) Rekrutmen dan Seleksi, yang dinilai dari kesesuaian kompetensi, kualifikasi, dan karakter kandidat dengan kebutuhan jabatan dan organisasi (Ningsih & Setiawan, 2022);
- (2) Pelatihan dan Pengembangan, yang mencerminkan relevansi materi, frekuensi pelaksanaan, serta dampaknya terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan (Sari, 2022);
- (3) Penilaian Kinerja, yang mencakup kejelasan indikator penilaian, objektivitas proses evaluasi, serta kualitas umpan balik yang diberikan kepada karyawan (Astuti & Widodo, 2023);
- (4) Kompensasi dan Benefit, yang meliputi kewajaran dan daya saing imbalan, kesesuaian dengan beban kerja, serta keterkaitan antara kompensasi dengan pencapaian kinerja karyawan (Lestari & Hidayah, 2022).

2.2 Penelitian Terdahulu

2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel & Hasil Utama	Persamaan	Perbedaan/Gap
1	Permata sari (2025)	Pengaruh Perencanaa n SDM, Rekrutmen, Seleksi dan Penempata n terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ejukha Kota Bengkulu	Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan (X) → Kinerja (Y). Hasil: Perencanaan SDM, Rekrutmen, dan Penempatan berpengaruh positif signifikan; Seleksi berpengaruh negatif signifikan	Lokasi Bengkulu, industri kontraktor/konstruksi, variabel MSDM	Pendekatan kuantitatif; hanya 4 variabel MSDM
2	Marlena & Bustami (2021)	Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan	Pengembangan SDM (X) → Kinerja (Y). Hasil: Pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan berhasil meningkatkan kinerja karyawan	Metode kualitatif, peningkatan kinerja karyawan	Objek penelitian di sektor perbankan, bukan kontraktor/konstruksi

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel & Hasil Utama	Persamaan	Perbedaan/Gap
3	Sintri (2025)	Pengaruh Knowledge Sharing dan Hardskill terhadap Kinerja Karyawan PT. Ejukha (Pematang Gubernur)	Knowledge Sharing & Hardskill (X) → Kinerja (Y). Hasil: Knowledge sharing dan hardskill berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Lokasi Bengkulu, objek PT Ejukha, kinerja karyawan	Variabel knowledge sharing & hardskill; pendekatan kuantitatif
4	Saepullo h (2018)	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Taekwang Subang Perspektif Ekonomi Islam	MSDM (X) → Kinerja (Y). Hasil: MSDM berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian	Metode kualitatif, peningkatan kinerja karyawan	Lokasi di Subang (Jawa Barat), bukan Bengkulu; perspektif ekonomi Islam

2.3 Kerangka Konseptual

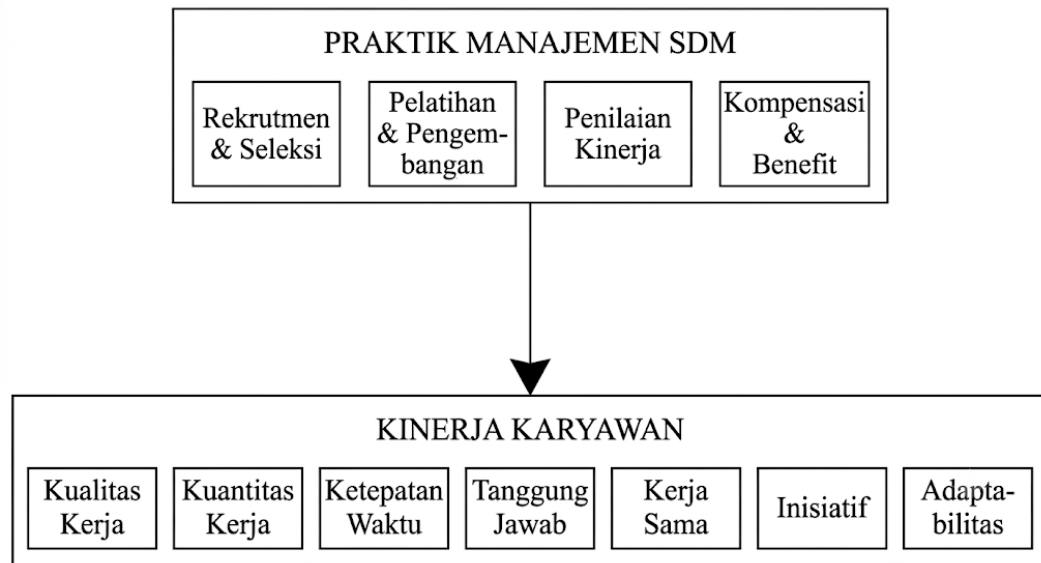
Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan keterkaitan antara Penerapan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan Kinerja Karyawan di PT Pulau Batu Intan Bengkulu. Praktik MSDM diposisikan

sebagai sistem pengelolaan yang memengaruhi cara karyawan bekerja dan berperilaku dalam organisasi.

Praktik MSDM yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi empat dimensi utama, yaitu: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan benefit. Keempat praktik ini dipahami sebagai kebijakan dan mekanisme yang secara langsung membentuk kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan untuk berkinerja secara optimal.

Dampak dari penerapan praktik MSDM tersebut tercermin pada kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini dipahami secara komprehensif melalui tujuh indikator, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, inisiatif, dan adaptabilitas. Ketujuh indikator ini merepresentasikan dimensi hasil kerja dan perilaku kerja yang relevan dengan konteks operasional PT Pulau Batu Intan Bengkulu.

Dengan demikian, kerangka konseptual ini menegaskan bahwa efektivitas penerapan praktik MSDM tidak hanya memengaruhi hasil kerja karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk sikap, perilaku, dan kemampuan adaptif karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kerangka ini menjadi dasar analisis untuk memahami dinamika keterkaitan antara sistem pengelolaan SDM dan realitas kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti..



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional berfungsi sebagai pedoman konkret untuk mengidentifikasi, mengamati, dan mengumpulkan data mengenai konsep-konsep abstrak yang diteliti. Dalam penelitian ini, definisi operasional menjembatani konsep teoritis Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Kinerja Karyawan menjadi gejala-gejala empiris yang dapat diselidiki langsung di lingkungan PT Pulau Batu Intan Bengkulu (Creswell & Creswell, 2000). Penjabaran ini bersifat prosedural, menjelaskan apa yang harus dicari dan bagaimana cara mencarinya di lapangan (Sugiyono, 2021).

Penjelasan ini menjadi panduan untuk mengidentifikasi data yang relevan dan mengumpulkannya melalui berbagai teknik.

2.4.1 Penerapan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Eksplorasi akan difokuskan pada bagaimana kebijakan dan sistem pengelolaan manusia di PT Pulau Batu Intan Bengkulu diwujudkan dalam aktivitas nyata. Penelitian tidak hanya melihat dokumen tertulis, tetapi lebih pada keselarasan antara kebijakan formal (*espoused theory*) dengan pelaksanaan aktual (*theory-in-use*) serta persepsi berbagai pihak yang terlibat. Fokus observasi dan wawancara akan diarahkan pada empat dimensi utama berikut.

1. Proses dan Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi

Penelitian akan menggali keseluruhan perjalanan perekrutan, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga integrasi karyawan baru. Aspek yang akan dieksplorasi meliputi: bagaimana perusahaan mengidentifikasi kebutuhan SDM (apakah melalui analisis jabatan terdokumentasi atau respons terhadap kebutuhan mendadak); strategi dan saluran apa yang digunakan untuk mencari kandidat (iklan media, referensi internal, kerja sama dengan lembaga); tahapan dan alat seleksi seperti apa yang diterapkan (tes administrasi, tertulis, psikotes, wawancara, praktik kerja); serta sejauh mana proses tersebut dipersepsikan transparan dan adil oleh pelamar maupun pihak internal. Cara menggali data: Peneliti akan mewawancarai Manajer HRD atau staf rekrutmen untuk memahami prosedur formal dan tantangannya. Selanjutnya, wawancara dengan karyawan (baik yang baru diterima maupun yang sudah lama) akan dilakukan untuk mendapatkan persepsi dan pengalaman pribadi mereka mengenai proses rekrutmen yang mereka jalani. Dokumen pendukung seperti formulir lamaran, soal tes, dan berita acara wawancara akan dianalisis untuk melengkapi pemahaman.

2. Program dan Pelaksanaan Pelatihan serta Pengembangan

Eksplorasi akan dilakukan terhadap sistem pengembangan kompetensi yang berjalan. Aspek yang akan ditelusuri mencakup: bagaimana kebutuhan pelatihan direncanakan (apakah ada Training Need Analysis/TNA yang sistematis berdasarkan evaluasi kinerja atau kesenjangan kompetensi); bagaimana program dirancang (kesesuaian materi, metode pengajaran, kualitas fasilitator); bagaimana implementasinya (seberapa rutin, konsistensi jadwal, tingkat partisipasi); serta bagaimana dampaknya dievaluasi (apakah ada penilaian pasca-pelatihan untuk mengukur peningkatan keterampilan atau perubahan perilaku kerja). Cara menggali data: Wawancara dengan pihak HRD akan mengungkap kebijakan, harapan, dan kendala operasional. Wawancara dengan karyawan yang pernah menjadi peserta pelatihan akan mengungkap relevansi materi yang mereka rasakan, efektivitas metode penyampaian, dan dampak nyata terhadap cara mereka bekerja. Observasi langsung terhadap sesi pelatihan (jika memungkinkan) dan analisis dokumen seperti rencana tahunan pelatihan, silabus, daftar hadir, dan laporan evaluasi akan memberikan bukti pendukung.

3. Sistem dan Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penelitian akan menyelidiki mekanisme formal penilaian kontribusi kerja. Aspek yang akan didalami meliputi: kejelasan dan pemahaman bersama tentang standar kinerja (Key Performance Indicators/KPI) antara penilai dan yang dinilai; bagaimana proses penilaian berlangsung (periodisitas, upaya objektivitas, konsistensi, penggunaan bukti); kualitas sesi umpan balik (apakah bersifat satu arah atau dialogis, konstruktif atau sekadar formalitas); serta pemanfaatan hasil

penilaian (apakah benar-benar terkait dengan pengembangan karier, kebutuhan pelatihan, atau pemberian kompensasi). Cara menggali data: Wawancara mendalam akan dilakukan dengan kedua belah pihak: penilai (atasan langsung, manajer) dan yang dinilai (karyawan). Hal ini untuk mendapatkan perspektif ganda mengenai kejelasan kriteria, persepsi keadilan proses, dan manfaat yang dirasakan dari umpan balik. Formulir penilaian kinerja, dokumen KPI, dan catatan hasil rapat evaluasi akan dianalisis untuk melihat kesenjangan atau keselarasan antara prosedur tertulis dan praktik lapangan.

4. Kebijakan dan Implementasi Kompensasi serta Benefit

Eksplorasi akan mengkaji sistem pemberian imbalan finansial dan nonfinansial. Aspek yang akan dikaji mencakup: struktur dan komponen kompensasi (gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel/insentif); dasar penentuan besaran (berdasarkan job grading, senioritas, kinerja, atau negosiasi); tingkat transparansi perhitungan, terutama untuk komponen variabel seperti bonus; kelengkapan paket benefit (asuransi kesehatan, pensiun, cuti, fasilitas); serta persepsi keadilan baik secara internal (perbandingan antar-jabatan di dalam perusahaan) maupun eksternal (perbandingan dengan perusahaan sejenis). Cara menggali data: Data akan diperoleh melalui wawancara dengan pihak HRD atau keuangan yang memahami kebijakan penggajian. Wawancara dengan karyawan dari berbagai level dan divisi akan dilakukan untuk memahami persepsi mendalam mereka tentang kewajaran sistem, daya motivasi dari insentif, dan kepuasan terhadap benefit yang diterima. Dokumen seperti struktur penggajian dan peraturan

perusahaan tentang tunjangan (dengan memperhatikan etika dan kerahasiaan) akan menjadi bahan analisis.

2.4.2 Fokus Utama: Kinerja Karyawan

Eksplorasi akan difokuskan pada manifestasi nyata dari hasil kerja dan perilaku kerja karyawan yang dapat diidentifikasi melalui pengamatan, percakapan, dan bukti dokumen (Campbell, 2023). Penelitian akan menggambarkan kinerja melalui penjelajahan terhadap tujuh dimensi perilaku yang teramati dalam konteks pekerjaan mereka di PT Pulau Batu Intan Bengkulu (Viswesvaran & Ones, 2022).

Kualitas Kerja akan dideskripsikan melalui tingkat kesempurnaan dan kesesuaian hasil akhir dengan standar. Peneliti akan mengamati dan menanyakan tentang frekuensi kesalahan atau penyimpangan dalam tugas rutin, jumlah produk cacat atau pekerjaan ulang (rework), tingkat kepatuhan terhadap SOP, serta ada atau tidaknya keluhan dari pihak internal (atasan/rekan dari divisi lain) atau eksternal terkait kualitas output yang dihasilkan (Deming, 2021).

Kuantitas Kerja akan digambarkan berdasarkan volume atau jumlah output yang diselesaikan. Peneliti akan melihat dan mendiskusikan pencapaian output individu terhadap target atau kuota yang ada, mengamati kecepatan atau efisiensi waktu pengerjaan, serta kontribusi produktivitas individu terhadap kinerja tim atau divisinya (Dalal & Hulin, 2020).

Ketepatan Waktu akan dijelajahi melalui kemampuan memenuhi tenggat waktu (deadline). Aspek yang akan digali meliputi frekuensi keterlambatan penyerahan laporan atau penyelesaian proyek, kemampuan mengelola dan

memprioritaskan tugas, serta dampak ketepatan waktu kerja individu terhadap kelancaran proses kerja kolega atau tahap selanjutnya (Bluedorn & Denhardt, 1989).

Tanggung Jawab akan dipahami melalui sikap dan perilaku yang mencerminkan akuntabilitas. Hal ini akan dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat, kemauan mengambil inisiatif memperbaiki masalah dalam lingkup kerjanya, kepatuhan terhadap peraturan, serta cara mereka merawat aset perusahaan (Hackman & Oldham, 1980).

Kerja Sama akan dideskripsikan melalui efektivitas interaksi dan kolaborasi dalam tim. Peneliti akan mengamati dan menanyakan tentang kualitas komunikasi, sikap berbagi informasi dan sumber daya, kemauan membantu rekan, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, serta orientasi pada tujuan tim (Salas et al., 2022).

Inisiatif akan digali berdasarkan tingkat proaktivitas dan kemandirian. Karyawan akan didorong untuk menceritakan contoh usulan perbaikan yang mereka ajukan, cara mereka menyelesaikan masalah rutin, upaya belajar keterampilan baru, serta respons mereka terhadap situasi darurat (Frese & Fay, 2001).

Adaptabilitas akan dipahami melalui kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan. Peneliti akan mengeksplorasi sikap dan pengalaman karyawan ketika menghadapi perubahan prosedur, teknologi, atau target, kecepatan belajar hal baru, serta ketahanan bekerja dalam tekanan atau ketidakpastian (Pulakos et al., 2000).

Cara Menggali Data secara Holistik: Pemahaman tentang ketujuh dimensi kinerja di atas akan dibangun melalui triangulasi sumber dan metode. (1) Percakapan mendalam dengan Atasan Langsung untuk mendapatkan penilaian dan contoh spesifik (Goffin & Gellatly, 2022). (2) Percakapan mendalam dengan Karyawan yang bersangkutan untuk memahami persepsi diri, tantangan, dan upaya mereka (London, 2020). (3) Pengamatan langsung oleh peneliti terhadap interaksi, sikap, dan proses kerja di lingkungan nyata (Spradley, 2021). (4) Analisis Dokumen Pendukung seperti laporan pencapaian target, catatan insiden, atau komunikasi tim yang relevan (Bowen, 2023). Pendekatan multi-aspek ini bertujuan membangun gambaran kinerja yang utuh, kontekstual, dan andal (Jick, 1979).

2.4.3 Area Eksplorasi: Dinamika Keterkaitan

Penelitian ini juga akan menjelajahi dan menganalisis dinamika yang muncul antara bagaimana praktik-praktik MSDM dijalankan dengan bagaimana kinerja karyawan terwujud. Analisis tidak mencari hubungan sebab-akibat linier, tetapi berusaha memahami pola, mekanisme, dan narasi keterkaitan yang kompleks dalam konteks spesifik perusahaan. Peneliti akan menyusun pemahaman ini dengan cara: membandingkan temuan dari kedua fokus utama di atas, merekonstruksi penjelasan para informan mengenai bagaimana suatu kebijakan memengaruhi cara mereka bekerja, dan menguji konsistensi narasi tersebut dengan bukti dari pengamatan dan dokumen. Dengan demikian, penelitian akan menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang saling pengaruh antara sistem pengelolaan SDM dan realitas kinerja di PT Pulau Batu Intan Bengkulu.