

Dr. Ir. I Gusti Gede Heru Marwanto, MM

*Buku Referensi*

# METODE PENELITIAN MANAJEMEN PERSONALIA

*TEORI DAN IMPLEMENTASI*





**BUKU REFERENSI**

**METODE PENELITIAN  
MANAJEMEN  
PERSONALIA**  
TEORI DAN IMPLEMENTASI

Dr. Ir. I Gusti Gede Heru Marwanto, MM



# **METODE PENELITIAN MANAJEMEN PERSONALIA**

## **TEORI DAN IMPLEMENTASI**

---

---

Ditulis oleh:

Dr. Ir. I Gusti Gede Heru Marwanto, MM

---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

---



ISBN: 978-623-8649-23-5

III + 167 hlm; 15,5x23 cm.

Cetakan I, Juni 2024

**Desain Cover dan Tata Letak:**

Ajrina Putri Hawari, S.AB

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Media Penerbit Indonesia**

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



# KATA PENGANTAR

---

Manajemen personalia merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi dan institusi. Pengembangan metode penelitian yang tepat dalam bidang ini menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan yang berkualitas.

Oleh karena itu, buku referensi ini dirancang untuk membantu pembaca dalam memahami berbagai pendekatan penelitian, mulai dari desain penelitian, pengumpulan data, analisis data, hingga interpretasi hasil penelitian, semua dalam konteks manajemen personalia.

Setiap bab dalam buku ini disusun secara sistematis dan disertai dengan contoh-contoh nyata, studi kasus, serta latihan-latihan yang dirancang untuk meningkatkan pemahaman pembaca. Semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam pengembangan pengetahuan dan praktik manajemen personalia.

Salam hangat.

**Penulis**



# DAFTAR ISI

---

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan Buku .....	4
C. Ruang Lingkup Buku.....	6
<b>BAB II DASAR TEORI MANAJEMEN PERSONALIA .....</b>	<b>15</b>
A. Konsep Dasar Manajemen Personalia .....	15
B. Prinsip-Prinsip Manajemen Personalia.....	21
C. Peran Manajemen Personalia Dalam Organisasi.....	26
<b>BAB III PENDEKATAN PENELITIAN DALAM MANAJEMEN PERSONALIA .....</b>	<b>33</b>
A. Pendekatan Kualitatif.....	33
B. Pendekatan Kuantitatif.....	38
C. Pendekatan Gabungan ( <i>Mixed Methods</i> ).....	42
<b>BAB IV DESAIN PENELITIAN DALAM MANAJEMEN PERSONALIA .....</b>	<b>49</b>
A. Penelitian Eksperimental .....	49
B. Penelitian Survei .....	54
C. Studi Kasus .....	61
<b>BAB V PENGUMPULAN DATA DALAM MANAJEMEN PERSONALIA .....</b>	<b>65</b>
A. Survei Karyawan .....	65

B.	Wawancara .....	70
C.	Observasi .....	75

## **BAB VI ANALISIS DATA DALAM MANAJEMEN**

	<b>PERSONALIA .....</b>	<b>83</b>
A.	Metode Statistik .....	83
B.	Analisis Kualitatif .....	88
C.	Penggunaan Perangkat Lunak .....	93

## **BAB VII PENELITIAN DALAM REKRUTMEN DAN SELEKSI**

	.....	<b>99</b>
A.	Rekrutmen .....	99
B.	Seleksi .....	105
C.	Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Rekrutmen dan Seleksi .....	109

## **BAB VIII IMPLEMENTASI METODE PENELITIAN DALAM**

	<b>PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN .....</b>	<b>113</b>
A.	Pelatihan .....	113
B.	Pengembangan .....	118
C.	Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Pelatihan dan Pengembangan .....	126

## **BAB IX IMPLEMENTASI METODE PENELITIAN DALAM**

	<b>EVALUASI KINERJA .....</b>	<b>129</b>
A.	Konsep Evaluasi Kinerja .....	129
B.	Metode Evaluasi Kinerja .....	139
C.	Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Evaluasi Kinerja .....	151

## **BAB X KESIMPULAN .....**

## **DAFTAR PUSTAKA .....**

## **GLOSARIUM .....**

## **INDEKS .....**

## **BIOGRAFI PENULIS .....**







# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

---

---

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam kesuksesan suatu organisasi. Oleh karena itu, penelitian tentang metode manajemen personalia menjadi sangat penting dalam konteks pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Buku ini, "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi," menghadirkan pandangan mendalam tentang pendekatan teoritis dan penerapan praktis dalam pengelolaan personalia. Dengan merangkul konsep-konsep terkini dan kerangka kerja terbaik dalam manajemen SDM, penelitian ini bertujuan memberikan panduan komprehensif bagi para praktisi dan akademisi. Penekanan diberikan pada pengembangan teori yang kuat untuk mendukung implementasi praktis dalam konteks organisasional yang dinamis.

### **A. Latar Belakang**

Pemahaman mendalam tentang perubahan dramatis dalam paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) dari fungsi administratif menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Cascio (2018) menegaskan bahwa evolusi ini didorong oleh tuntutan pasar yang semakin kompleks, perubahan teknologi, serta pergeseran nilai dan harapan karyawan. Perubahan ini menuntut

organisasi untuk memperhatikan manajemen personalia dengan lebih serius dan strategis, sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Di samping itu, konteks global yang terus berubah juga mempengaruhi dinamika manajemen personalia. Perubahan demografis, seperti peningkatan keberagaman tenaga kerja dan pergeseran generasi, memunculkan tantangan baru bagi praktisi SDM dalam mengelola kebutuhan dan harapan beragam dari karyawan. Boxall dan Macky (2018) membahas pentingnya organisasi untuk menyesuaikan strategi dan praktik manajemen personalia agar relevan dan responsif terhadap perubahan ini.

Tren teknologi informasi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap cara organisasi mengelola personalia. Penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS) dan aplikasi berbasis cloud memungkinkan proses SDM menjadi lebih efisien dan terukur. Menurut Rothwell *et al.* (2016), teknologi juga memfasilitasi pengembangan karyawan, pelacakan kinerja, serta analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam manajemen personalia. Dalam konteks ini, pentingnya penelitian dalam manajemen personalia semakin ditekankan. Guest (2017) mencatat bahwa penelitian dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika pasar tenaga kerja, kebutuhan karyawan, serta dampak kebijakan dan praktik SDM terhadap kinerja organisasi. Tanpa penelitian yang solid, organisasi cenderung mengambil keputusan berdasarkan intuisi atau tren umum, yang mungkin tidak selalu efektif atau relevan.

Tantangan klasik yang dihadapi oleh manajer personalia, seperti rekrutmen dan retensi karyawan yang berkualitas tinggi. Menurut Breaugh dan Starke (2016), proses rekrutmen yang efektif menjadi krusial dalam mengidentifikasi dan menarik individu yang memiliki

keterampilan dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, tantangan retensi karyawan mencakup faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pembangunan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, buku ini juga membahas pentingnya perspektif etis dalam manajemen personalia. Cascio dan Boudreau (2016) menegaskan bahwa organisasi harus memastikan bahwa praktik SDM tidak hanya efektif secara bisnis, tetapi juga adil dan bertanggung jawab secara sosial. Hal ini melibatkan penerapan kebijakan yang mendukung keberagaman, kesetaraan, dan keadilan dalam perlakuan terhadap semua karyawan.

Buku ini mencakup peran penting akademisi dan peneliti dalam mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan dalam bidang manajemen personalia. Berbagai penelitian dan inovasi dalam metodologi penelitian SDM terus muncul, membantu organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Menurut Sekaran (2016), kolaborasi antara akademisi dan praktisi juga menjadi krusial dalam memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki dampak yang nyata dalam meningkatkan praktik manajemen personalia. Dengan memahami ini pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kompleksitas dan urgensi manajemen personalia dalam konteks organisasi modern.

## **B. Tujuan Buku**

Berikut adalah penjelasan detail dan relevan tentang tujuan buku ini.

### **1. Menganalisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Tujuan buku ini untuk mempermudah dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah untuk memahami dan mengidentifikasi variabel-variabel yang memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja individu di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan adalah aspek penting dalam manajemen personalia karena memiliki korelasi yang kuat dengan retensi karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan.

### **2. Evaluasi Efektivitas Kebijakan dan Praktik Manajemen Personalia**

Tujuan buku ini untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan dan praktik manajemen personalia adalah untuk mengukur sejauh mana kebijakan dan praktik yang diterapkan dalam mengelola sumber daya manusia telah berhasil mencapai tujuan organisasi. Penelitian semacam ini penting karena keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada strategi dan tindakan yang diambil dalam pengelolaan SDM. Dengan melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan praktik manajemen personalia, organisasi dapat mengidentifikasi kelebihan, kelemahan, serta potensi perbaikan dalam upaya manajemen sumber daya manusia.

### **3. Pengembangan Metode atau Model Baru dalam Manajemen Personalia**

Tujuan buku ini untuk pengembangan metode atau model baru dalam manajemen personalia adalah untuk memperluas dan memperkaya pemahaman tentang praktik terbaik dalam mengelola sumber daya manusia serta untuk mengatasi tantangan atau perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Penelitian semacam ini penting karena inovasi dalam metode atau model manajemen personalia dapat membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang dinamis.

### **4. Kontribusi terhadap Pengembangan Teori dalam Bidang Manajemen Personalia**

Tujuan buku untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen personalia adalah untuk memperdalam pemahaman tentang prinsip-prinsip, konsep, dan pola hubungan yang mendasari praktik manajemen sumber daya manusia. Pembahasan semacam ini penting karena teori-teori yang kuat memberikan dasar yang kokoh bagi praktisi dan akademisi dalam merancang kebijakan, mengembangkan strategi, dan menghadapi tantangan yang kompleks dalam manajemen personalia.

### **5. Kontribusi terhadap Praktik Manajemen Personalia yang Lebih Efektif dan Berkelanjutan**

Tujuan buku untuk memberikan kontribusi terhadap praktik manajemen personalia yang lebih efektif dan berkelanjutan adalah untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan oleh praktisi sumber

daya manusia dalam merancang strategi, kebijakan, dan intervensi yang lebih efektif dalam mengelola tenaga kerja. Penelitian semacam ini sangat penting karena manajemen personalia yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya dan mempertahankan daya saingnya di pasar yang kompetitif.

### **C. Ruang Lingkup Buku**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" mencakup berbagai aspek penting dalam studi manajemen personalia, mulai dari pemahaman konseptual hingga penerapan praktis. Dalam ruang lingkup ini, pembaca akan dibimbing melalui tahapan-tahapan yang komprehensif dalam melakukan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), mulai dari merumuskan pertanyaan penelitian hingga menganalisis data dan menyusun temuan. Berikut adalah penjelasan detail dan relevan tentang ruang lingkup buku ini:

#### **1. Dasar-dasar Metodologi Penelitian**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" meliputi pembahasan yang mendalam mengenai dasar-dasar metodologi penelitian, yang sangat penting dalam memastikan bahwa penelitian dilakukan dengan baik dan hasilnya dapat diandalkan (Sekaran, 2016). Buku ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang dapat digunakan dalam penelitian manajemen personalia. Pendekatan kuantitatif melibatkan pengumpulan dan analisis data numerik untuk mengidentifikasi pola atau hubungan dalam fenomena yang diamati. Sementara itu, pendekatan kualitatif melibatkan pengumpulan dan

analisis data non-numerik, seperti wawancara, observasi, atau analisis dokumen, untuk memahami konteks dan signifikansi fenomena yang diteliti secara mendalam.

Buku ini membahas teknik-teknik pengumpulan data yang relevan dalam konteks manajemen personalia, seperti survei, wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Misalnya, dalam penelitian tentang kepuasan kerja karyawan, teknik pengumpulan data seperti survei atau wawancara dapat digunakan untuk mendapatkan pandangan langsung dari karyawan tentang persepsi terhadap lingkungan kerja dan praktik manajemen personalia. Buku ini juga menjelaskan tentang teknik-teknik analisis data yang sering digunakan dalam penelitian manajemen personalia, seperti analisis regresi, analisis faktor, analisis cluster, dan metode kualitatif seperti analisis naratif atau analisis tematik. Melalui analisis data ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang relevan atau hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti.

Buku ini memberikan panduan tentang bagaimana merancang penelitian yang valid dan andal, termasuk pemilihan sampel, pengembangan instrumen pengukuran, dan perencanaan prosedur pengumpulan data. Menurut Bryman dan Bell (2015), merancang penelitian yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan dan memiliki validitas yang tinggi. Dengan mendalami dasar-dasar metodologi penelitian ini, pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang kokoh tentang proses penelitian dan dapat mengaplikasikan metode-metode tersebut secara efektif dalam merancang dan melaksanakan penelitian dalam konteks manajemen personalia.

## **2. Manajemen Personalia**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" mencakup pembahasan yang mendalam tentang manajemen personalia, yang merupakan aspek penting dalam keseluruhan fungsi manajemen suatu organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), manajemen personalia merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Buku ini membahas berbagai aspek manajemen personalia, termasuk rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta manajemen konflik. Melalui diskusi tentang topik-topik ini, pembaca dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam berbagai konteks organisasi.

Buku ini membahas proses rekrutmen dan seleksi karyawan, yang melibatkan identifikasi, penarikan, dan penempatan individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini termasuk pembahasan tentang strategi rekrutmen, metode seleksi, dan pengukuran kualitas karyawan yang direkrut. Selanjutnya, buku ini mengulas pengembangan karyawan, yang mencakup pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen talenta. Menurut Noe *et al.* (2017), pengembangan karyawan merupakan investasi penting bagi organisasi dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat menghadapi tantangan-tantangan di lingkungan kerja yang terus berubah.

Buku ini membahas manajemen kinerja, yang melibatkan perencanaan, pengawasan, dan penilaian kinerja karyawan. Menurut Armstrong (2016), manajemen kinerja adalah suatu proses sistematis



yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui pengaturan tujuan, umpan balik, dan pengembangan karyawan. Buku ini juga membahas tentang kompensasi dan tunjangan, yang meliputi gaji, insentif, manfaat karyawan, serta keadilan dan kebijakan kompensasi. Menurut Milkovich *et al.* (2018), sistem kompensasi yang baik dapat membantu organisasi dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas.

Buku ini membahas tentang manajemen konflik, yang melibatkan penyelesaian konflik antara individu atau kelompok dalam organisasi. Menurut Robbins *et al.* (2017), manajemen konflik yang efektif dapat mengurangi ketegangan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan mendalami berbagai aspek manajemen personalia yang dibahas dalam buku ini, pembaca diharapkan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang praktik-praktik terbaik dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

### **3. Isu-isu Kontemporer**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" juga mencakup pembahasan yang mendalam tentang isu-isu kontemporer dalam manajemen personalia, yang merupakan tantangan penting yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Armstrong dan Taylor (2014) menekankan bahwa pemahaman tentang isu-isu kontemporer ini penting untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Buku ini membahas tentang manajemen keberagaman, yang mencakup pengelolaan keberagaman gender, budaya, dan generasi dalam tempat kerja. Isu ini menjadi semakin penting karena organisasi harus mengakomodasi perbedaan-perbedaan

individu untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif (Noe *et al.*, 2017).

Buku ini membahas tentang keseimbangan kerja-hidup, yang menjadi fokus perhatian bagi organisasi dalam menciptakan keharmonisan antara kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Menurut Robbins *et al.* (2017), keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta mengurangi tingkat kelelahan dan stres. Buku ini juga membahas tentang peran teknologi informasi dalam manajemen personalia, termasuk penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS), analisis data, dan aplikasi berbasis cloud. Teknologi informasi semakin menjadi bagian integral dari manajemen personalia modern, memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan dengan lebih efisien dan efektif (Milkovich *et al.*, 2018).

Buku ini membahas tentang etika dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Cascio dan Boudreau (2016), organisasi harus mempertimbangkan dampak etis dari kebijakan dan praktik manajemen personalia, serta berkontribusi pada kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Dengan mendalami isu-isu kontemporer ini, pembaca diharapkan dapat memperoleh wawasan yang lebih luas tentang kompleksitas dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen personalia saat ini, serta mengembangkan strategi-strategi yang relevan dan efektif dalam menghadapi isu-isu ini dalam konteks organisasi.

#### **4. Integrasi Teori dan Praktik**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" mencakup integrasi antara teori dan praktik dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Integrasi ini menjadi

penting karena teori memberikan dasar pemahaman yang kuat, sementara praktik memberikan konteks real-world yang relevan dalam menerapkan konsep-konsep teoritis. Armstrong dan Taylor (2014) menegaskan bahwa integrasi antara teori dan praktik merupakan kunci keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Buku ini membahas tentang bagaimana teori-teori dalam manajemen personalia dapat diterapkan dalam praktik organisasi. Contohnya, teori-teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan Maslow atau teori expectancy dari Vroom memberikan landasan bagi praktik-praktik pengembangan karyawan atau desain insentif yang efektif

Buku ini menjelaskan tentang bagaimana praktik-praktik manajemen personalia dapat diperkaya dan diperbaiki melalui pemahaman yang mendalam tentang konsep-konsep teoritis. Misalnya, pemahaman yang kuat tentang teori-teori tentang kepemimpinan dapat membantu manajer dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif dalam mengelola tim. Buku ini juga membahas pentingnya penggunaan bukti empiris dalam mendukung atau menguji teori-teori dalam manajemen personalia. Melalui penelitian empiris, teori-teori dapat diuji dalam konteks praktis dan hasilnya dapat memberikan panduan yang lebih kuat bagi praktisi dalam mengambil keputusan

Buku ini memberikan contoh-contoh studi kasus dan penelitian empiris yang menunjukkan bagaimana integrasi antara teori dan praktik dilakukan dalam konteks nyata organisasi. Studi kasus ini membantu pembaca untuk mengaitkan konsep-konsep teoritis dengan situasi-situasi konkret dalam praktik manajemen personalia. Dengan mendalami integrasi antara teori dan praktik yang dibahas dalam buku ini, pembaca diharapkan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih holistik dan terintegrasi tentang manajemen personalia serta dapat menerapkan

konsep-konsep teoritis dalam konteks praktis organisasi dengan lebih efektif.

## **5. Implementasi Hasil Penelitian**

Ruang lingkup buku "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" juga mencakup pembahasan yang mendalam tentang implementasi hasil penelitian dalam konteks praktis organisasi. Implementasi hasil penelitian menjadi tahap kritis dalam siklus penelitian, di mana temuan dan rekomendasi dari penelitian harus diterapkan dalam tindakan nyata untuk mencapai dampak yang diinginkan dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Cummings dan Worley (2014), implementasi hasil penelitian adalah tahap penting yang memastikan bahwa pengetahuan yang dihasilkan dari penelitian dapat diaplikasikan dalam praktik organisasi. Cascio & Boudreau (2016) mencatat bahwa pertama-tama, buku ini membahas strategi implementasi yang efektif untuk mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi. Ini melibatkan identifikasi pemangku kepentingan yang relevan, komunikasi yang efektif, serta perencanaan dan pengelolaan perubahan yang diperlukan untuk mendukung penerapan hasil penelitian.

Armstrong (2016) membahas tentang bagaimana hasil penelitian dapat diadopsi dan disesuaikan dengan konteks unik organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda, sehingga penting untuk memastikan bahwa rekomendasi dari penelitian dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan spesifik organisasi tersebut. Robbins *et al.* (2017) membahas pentingnya pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi hasil penelitian. Dengan memantau kemajuan implementasi dan mengevaluasi dampaknya, organisasi dapat

mengidentifikasi potensi perbaikan dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Buku ini memberikan contoh-contoh praktis tentang bagaimana organisasi telah berhasil mengimplementasikan hasil penelitian dalam praktik manajemen personalia. Studi kasus ini memberikan wawasan yang berharga tentang tantangan dan peluang dalam mengimplementasikan hasil penelitian dalam konteks nyata organisasi. Dengan mendalami implementasi hasil penelitian yang dibahas dalam buku ini, pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang proses transformasi pengetahuan menjadi tindakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan pembaca untuk mengembangkan keterampilan dan strategi yang diperlukan untuk mengimplementasikan temuan penelitian dalam praktik organisasi dengan lebih efektif.





# **BAB II**

## **DASAR TEORI MANAJEMEN PERSONALIA**

---

---

Di era dinamika bisnis yang terus berkembang, pengelolaan sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Sebagai pintu gerbang antara visi perusahaan dan realitas operasional, manajemen personalia memegang peran sentral dalam memastikan bahwa potensi manusia diarahkan secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam pembahasan mengenai dasar teori manajemen personalia, penting untuk memahami bahwa pendekatan yang efektif dalam mengelola tenaga kerja tidak hanya memperhatikan aspek administratif semata, tetapi juga memperhatikan dimensi manusiawi yang kompleks.

### **A. Konsep Dasar Manajemen Personalia**

Konsep dasar manajemen personalia merupakan fondasi yang vital bagi keseluruhan fungsi dan operasi dari departemen sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Memahami konsep ini merupakan langkah awal yang penting dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan serta praktik yang efektif terkait dengan tenaga kerja. Konsep dasar manajemen personalia mencakup

berbagai aspek yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja dalam suatu organisasi.

### **1. Perencanaan Tenaga Kerja**

Perencanaan tenaga kerja merupakan salah satu aspek kunci dari konsep dasar manajemen personalia yang memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja masa depan dan mengembangkan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Armstrong (2014), perencanaan tenaga kerja melibatkan proses sistematis dalam mengidentifikasi jumlah, kualifikasi, dan jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan tenaga kerja melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja yang komprehensif berdasarkan pada tujuan dan strategi organisasi. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang misi, visi, dan rencana jangka panjang organisasi serta faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja, seperti pertumbuhan pasar, perubahan teknologi, dan peraturan industri.

Organisasi perlu melakukan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pada analisis tersebut. Proyeksi ini mencakup estimasi tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam berbagai departemen atau unit bisnis, kualifikasi yang diperlukan, dan waktu pelaksanaan rencana pengadaan tenaga kerja. Selanjutnya, organisasi harus mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah diproyeksikan. Ini dapat melibatkan berbagai pendekatan, seperti perekrutan eksternal, pengembangan karyawan internal, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan fleksibilitas kerja seperti penggunaan pekerja kontrak atau tenaga kerja sementara.



Langkah terakhir dari perencanaan tenaga kerja adalah implementasi dan evaluasi rencana yang telah disusun. Ini melibatkan pelaksanaan strategi rekrutmen, pengembangan karyawan, dan kebijakan fleksibilitas kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu, evaluasi terus-menerus terhadap rencana perencanaan tenaga kerja diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan responsif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan bisnis. Dengan demikian, perencanaan tenaga kerja merupakan langkah krusial dalam manajemen personalia yang memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan dan kebutuhan.

## **2. Pengorganisasian Tenaga Kerja**

Pengorganisasian tenaga kerja merupakan salah satu pilar penting dalam konsep dasar manajemen personalia yang berfokus pada pengaturan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (2017), pengorganisasian tenaga kerja melibatkan desain struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pembentukan tim kerja yang efektif. Desain struktur organisasi menjadi titik awal dalam pengorganisasian tenaga kerja. Ini melibatkan pengaturan hierarki dan aliran komunikasi dalam organisasi, yang menciptakan kerangka kerja untuk distribusi tanggung jawab, kekuasaan, dan wewenang di antara unit-unit atau departemen yang berbeda. Struktur organisasi yang jelas membantu memastikan bahwa setiap anggota tim mengetahui peran dan tanggung jawab dengan jelas, serta memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar unit.

Pembagian tugas dan tanggung jawab merupakan aspek penting lainnya dari pengorganisasian tenaga kerja. Ini melibatkan alokasi

pekerjaan yang efisien dan efektif kepada individu atau kelompok berdasarkan pada keahlian, keahlian, dan minat. Pembagian tugas yang baik membantu memastikan bahwa setiap anggota tim dapat fokus pada area-area spesifik di mana memiliki kontribusi terbesar, sambil meminimalkan tumpang tindih dan kebingungan. Selain itu, pembentukan tim kerja yang efektif adalah kunci dalam pengorganisasian tenaga kerja. Menurut Stoner *et al.* (2019), pembentukan tim yang solid melibatkan identifikasi individu yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan proyek atau tugas tertentu. Tim yang kuat dapat bekerja sama secara sinergis, saling melengkapi, dan mencapai hasil yang lebih baik daripada individu bekerja sendiri.

Pada pengorganisasian tenaga kerja, penting juga untuk memperhatikan faktor-faktor seperti keberagaman, fleksibilitas, dan adaptabilitas. Organisasi modern seringkali terdiri dari tenaga kerja yang heterogen dalam hal latar belakang, budaya, dan keterampilan. Oleh karena itu, pengelola personalia perlu memastikan bahwa pengorganisasian tenaga kerja memperhitungkan keberagaman ini dan mendorong inklusivitas serta kolaborasi yang produktif di antara anggota tim. Dengan demikian, pengorganisasian tenaga kerja merupakan langkah penting dalam manajemen personalia yang membentuk kerangka kerja untuk efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Pengarahan dan Pengendalian Tenaga Kerja**

Pengarahan dan pengendalian tenaga kerja merupakan dua aspek penting dalam konsep dasar manajemen personalia yang berfokus pada memandu serta mengawasi kinerja dan perilaku karyawan dalam

organisasi. Menurut Stoner *et al.* (2019), pengarahan tenaga kerja melibatkan komunikasi, motivasi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, sementara pengendalian tenaga kerja mencakup pemantauan kinerja, evaluasi hasil, serta implementasi tindakan korektif jika diperlukan. Pengarahan tenaga kerja memerlukan komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Ini mencakup menyampaikan tujuan organisasi, memberikan umpan balik tentang kinerja individu, serta memberikan arahan dan dukungan untuk pengembangan karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab serta berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan bersama.

Motivasi juga merupakan bagian integral dari pengarahan tenaga kerja. Menurut Robbins dan Judge (2018), pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori keadilan organisasional memungkinkan manajer untuk merancang kebijakan insentif dan penghargaan yang dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Motivasi yang tinggi membantu menjaga tingkat kinerja yang optimal dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pengembangan karyawan juga merupakan aspek penting dalam pengarahan tenaga kerja. Stoner *et al.* (2019) membahas bahwa pemimpin organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan. Pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kontribusi terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, pengendalian tenaga kerja melibatkan pemantauan kinerja dan evaluasi hasil untuk memastikan bahwa tujuan organisasi

tercapai. Ini melibatkan penggunaan sistem evaluasi kinerja yang efektif dan umpan balik yang konstruktif. Jika ada penyimpangan dari standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan, tindakan korektif perlu diimplementasikan untuk memperbaiki situasi. Dengan demikian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja merupakan dua aspek yang saling terkait dan penting dalam manajemen personalia.

#### **4. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah salah satu aspek krusial dalam konsep dasar manajemen personalia yang bertujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan profesional karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Puspitawati et.al (2022), pengembangan karir melibatkan upaya untuk membangun keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan serta menciptakan jalur karir yang jelas untuk kemajuan di dalam organisasi. Pengembangan karir melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan melalui evaluasi kinerja, analisis kompetensi, dan pembahasan tujuan karir bersama. Dengan memahami kebutuhan individu dan tujuan karir, organisasi dapat merancang program pengembangan yang sesuai dan relevan.

Organisasi perlu menyediakan akses kepada karyawan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir. Menurut Stoner *et al.* (2019), ini dapat berupa pelatihan formal, seminar, kursus online, atau mentoring oleh senior atau mentor yang berpengalaman. Selain itu, pengembangan karir juga melibatkan penciptaan jalur karir yang jelas dan transparan. Brewster *et al.* (2021) menekankan bahwa organisasi perlu mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai kemungkinan kemajuan karir, persyaratan untuk promosi, dan peluang-peluang yang tersedia di dalam organisasi.

Pengembangan karir juga dapat melibatkan rotasi pekerjaan, penugasan proyek-proyek yang menantang, atau partisipasi dalam program pembangunan kepemimpinan. Dengan memberikan berbagai pengalaman dan kesempatan untuk belajar, organisasi dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai potensi penuh. Dengan demikian, pengembangan karir berperan penting dalam menjaga kepuasan karyawan, meningkatkan retensi tenaga kerja, serta memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.

## **B. Prinsip-Prinsip Manajemen Personalia**

Prinsip-prinsip manajemen personalia merupakan pedoman atau aturan dasar yang membimbing pengelola sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan tugas-tugas dengan efektif dan efisien. Prinsip-prinsip ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik terbaik yang menjadi landasan bagi pengambilan keputusan dalam hal pengelolaan tenaga kerja. Dalam konteks ini, akan dijelaskan beberapa prinsip manajemen personalia yang penting beserta relevansinya dalam konteks organisasi modern.

### **1. Keadilan dan Kesetaraan**

Prinsip keadilan dan kesetaraan adalah landasan kunci dalam manajemen personalia yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu diperlakukan dengan adil dan setara dalam semua aspek hubungan kerja. Keadilan dan kesetaraan mencerminkan nilai-nilai dasar mengenai hak asasi manusia dan penghargaan terhadap keberagaman di tempat kerja (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks manajemen personalia, keadilan mengacu pada perlakuan yang adil dan setara

terhadap semua karyawan, tanpa memandang faktor-faktor seperti ras, agama, jenis kelamin, usia, atau status sosial. Ini berarti bahwa keputusan-keputusan terkait dengan penggajian, promosi, penugasan proyek, atau penilaian kinerja harus didasarkan pada kriteria objektif dan relevan, bukan prasangka atau preferensi pribadi.

Kesetaraan dalam manajemen personalia berarti memberikan kesempatan yang sama kepada semua individu untuk mengakses peluang-peluang karir dan pengembangan, tanpa adanya diskriminasi atau hambatan yang tidak adil. Hal ini mencakup memastikan bahwa akses terhadap pelatihan, promosi, atau proyek-proyek khusus tidak terhalang oleh faktor-faktor yang tidak relevan. Penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam manajemen personalia tidak hanya penting untuk menjaga integritas dan keadilan di tempat kerja, tetapi juga untuk meningkatkan kepuasan karyawan, motivasi, dan kinerja keseluruhan organisasi.

## **2. Transparansi dan Komunikasi Terbuka**

Prinsip transparansi dan komunikasi terbuka adalah fondasi penting dalam manajemen personalia yang modern, yang bertujuan untuk membangun kepercayaan dan memfasilitasi aliran informasi yang efektif di antara semua anggota organisasi (Dessler, 2017). Transparansi mengacu pada keterbukaan dan keterpercayaan dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan, prosedur, dan tujuan organisasi kepada seluruh anggota tim tanpa menyembunyikan atau mengaburkan informasi yang relevan. Sementara itu, komunikasi terbuka melibatkan saluran komunikasi yang terbuka, jelas, dan aktif di antara manajemen, karyawan, dan berbagai unit organisasi. Dalam praktiknya, transparansi dan komunikasi terbuka memungkinkan karyawan untuk memahami

tujuan organisasi, memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efektif, dan merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini juga membantu mendorong suasana kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif di mana ide-ide dan masukan dari semua tingkatan organisasi dihargai dan dipertimbangkan.

Transparansi dan komunikasi terbuka juga membantu mencegah terjadinya kesalahpahaman, konflik, dan ketidakpastian di tempat kerja. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan terbuka, karyawan cenderung merasa lebih percaya diri dan terhubung dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, loyalitas, dan retensi, serta meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan memprioritaskan prinsip transparansi dan komunikasi terbuka dalam manajemen personalia, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan.

### **3. Pengembangan dan Pertumbuhan**

Prinsip pengembangan dan pertumbuhan dalam manajemen personalia merupakan pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan serta memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir yang berkelanjutan (Stoner *et al.*, 2019). Prinsip ini menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Pengembangan karyawan melibatkan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Ini bisa termasuk pelatihan formal, program pembinaan, peluang belajar mandiri, atau pengalaman kerja yang beragam. Dengan

memberikan akses ke berbagai jenis pengembangan, organisasi membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan mempersiapkan untuk peran-peran yang lebih tinggi di masa depan.

Prinsip ini mendorong adanya jalur karir yang jelas dan transparan di dalam organisasi. Menurut Armstrong (2014), organisasi harus menyediakan informasi tentang peluang karir, kriteria promosi, dan rute pengembangan yang tersedia bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karir. Pengembangan dan pertumbuhan karyawan juga dapat menghasilkan manfaat signifikan bagi organisasi. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih setia terhadap organisasi (Dessler, 2017). Selain itu, dengan memiliki karyawan yang terampil dan kompeten, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

#### **4. Fleksibilitas dan Adaptabilitas**

Prinsip fleksibilitas dan adaptabilitas dalam manajemen personalia mengacu pada kemampuan organisasi untuk bersikap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan karyawan (Dessler, 2017). Prinsip ini menekankan pentingnya memiliki sistem dan kebijakan yang dapat menyesuaikan diri dengan dinamika yang terus berubah di dalam dan di luar organisasi. Dalam konteks manajemen personalia, fleksibilitas berarti memiliki kemampuan untuk menyesuaikan kebijakan, prosedur, dan praktik personalia sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang berubah. Misalnya, organisasi harus bisa menyesuaikan pola kerja, kebijakan cuti,



atau struktur kompensasi untuk mengakomodasi perubahan dalam preferensi karyawan atau perubahan dalam tuntutan pasar.

Adaptabilitas, mengacu pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan eksternal dengan cepat dan efektif. Ini mencakup kemampuan untuk mengantisipasi tren industri, teknologi baru, atau regulasi yang berubah dan mengadaptasi strategi personalia untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar. Prinsip fleksibilitas dan adaptabilitas juga mencakup aspek-aspek seperti kebijakan kerja fleksibel, penggunaan tenaga kerja kontrak atau freelance, atau program pelatihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu atau tim kerja. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam dan memberikan fleksibilitas dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Di dunia yang terus berubah dan terus berkembang, organisasi yang mampu bersikap fleksibel dan adaptif dalam manajemen personalia akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan teknologi, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memastikan bahwa memiliki tenaga kerja yang terampil dan kompeten untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, prinsip fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang responsif dan berhasil di era yang terus berubah ini.

## **5. Evaluasi dan Peningkatan Terus-menerus**

Menurut Robbins & Judge (2018), prinsip evaluasi dan peningkatan terus-menerus dalam manajemen personalia mengacu pada pentingnya melakukan evaluasi kinerja secara teratur dan memberikan umpan balik konstruktif untuk mengidentifikasi area perbaikan dan

memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Prinsip ini menekankan perlunya siklus evaluasi yang berkelanjutan dan proses pembelajaran yang terus-menerus di dalam organisasi. Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan. Proses ini melibatkan pengumpulan data, analisis kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai prestasi. Evaluasi kinerja yang efektif membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan landasan untuk merancang rencana pengembangan yang sesuai.

Prinsip ini menekankan pentingnya siklus peningkatan terus-menerus, di mana organisasi secara terus-menerus berusaha untuk meningkatkan kinerja dan proses. Hal ini melibatkan mengidentifikasi peluang perbaikan, menerapkan tindakan korektif, dan mengukur dampaknya untuk memastikan bahwa organisasi terus berkembang dan meningkatkan daya saing. Prinsip evaluasi dan peningkatan terus-menerus juga mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Umpan balik yang jujur dan bermanfaat membantu karyawan untuk memahami area di mana dapat meningkatkan kinerja dan mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan menerapkan prinsip evaluasi dan peningkatan terus-menerus, organisasi dapat menciptakan budaya pembelajaran yang dinamis dan progresif.

### **C. Peran Manajemen Personalia Dalam Organisasi**

Peran manajemen personalia dalam organisasi mencakup beragam tanggung jawab yang vital untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) agar mencapai tujuan organisasi secara efektif. Peran ini

melibatkan serangkaian tugas yang luas mulai dari pengelolaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga pengembangan karyawan, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis di seluruh organisasi. Dalam konteks ini, akan diuraikan peran-peran utama manajemen personalia beserta pentingnya masing-masing.

### **1. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan**

Menurut Dessler (2017), peran utama manajemen personalia dalam organisasi adalah melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan yang berkualitas. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal dalam memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen personalia bertanggung jawab untuk merancang strategi rekrutmen yang efektif, termasuk menentukan sumber rekrutmen yang tepat seperti melalui situs web, media sosial, atau agen perekrutan. Selain itu, dalam proses seleksi, manajemen personalia harus melakukan penilaian yang cermat terhadap calon karyawan untuk memastikan bahwa memiliki kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan posisi yang tersedia. Ini melibatkan penyusunan tes, wawancara, serta evaluasi referensi untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang potensi dan kecocokan calon dengan kebutuhan organisasi.

Dengan melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan dengan hati-hati, manajemen personalia membantu memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang terampil, kompeten, dan sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Proses ini juga mempengaruhi produktivitas, retensi, dan keberhasilan keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan aspek kunci dari peran manajemen personalia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

## **2. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan**

Menurut Stoner *et al.* (2019), peran penting manajemen personalia dalam organisasi adalah pengembangan dan pelatihan karyawan. Proses ini melibatkan merancang dan melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Manajemen personalia bertanggung jawab untuk menilai kebutuhan pelatihan individu atau kelompok dalam organisasi dan merancang program pelatihan yang sesuai. Selain itu, manajemen personalia juga mengelola pengembangan karir karyawan, memberikan kesempatan untuk berkembang dan maju di dalam organisasi. Ini dapat mencakup penyediaan program pembinaan, pengembangan jenjang karir, serta peluang rotasi atau penugasan proyek yang beragam untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman karyawan.

Dengan investasi yang tepat dalam pengembangan dan pelatihan karyawan, manajemen personalia membantu meningkatkan kinerja individu dan tim, meningkatkan motivasi, serta memperkuat retensi karyawan. Lebih jauh lagi, pengembangan karyawan membantu memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan masa depan dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan bagian integral dari peran manajemen personalia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

## **3. Evaluasi Kinerja**

Menurut Robbins & Judge (2018), salah satu peran kunci manajemen personalia dalam organisasi adalah melakukan evaluasi kinerja karyawan secara sistematis. Evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai pencapaian individu terhadap tujuan dan standar yang

telah ditetapkan oleh organisasi. Manajemen personalia bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan proses evaluasi kinerja yang adil dan akurat. Proses evaluasi kinerja melibatkan pengumpulan data, analisis kinerja, serta pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai prestasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan dasar untuk pengembangan individu yang lebih lanjut atau tindakan korektif jika diperlukan. Dengan melakukan evaluasi kinerja secara teratur, manajemen personalia membantu memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkinerja tinggi dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

#### **4. Pemeliharaan Hubungan Kerja**

Menurut Dessler (2017), peran penting manajemen personalia dalam organisasi adalah pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Pemeliharaan hubungan kerja yang baik merupakan fondasi bagi lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Manajemen personalia bertanggung jawab untuk menangani konflik, memberikan dukungan, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara berbagai pihak di organisasi. Pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis melibatkan berbagai aspek, termasuk manajemen konflik, penanganan masalah kepatuhan, serta mendengarkan dan merespons kebutuhan dan aspirasi karyawan. Dengan mendengarkan dan memahami perspektif karyawan, manajemen personalia dapat mengidentifikasi area-area di mana perbaikan diperlukan dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Manajemen personalia juga bertindak sebagai perantara antara manajemen dan karyawan, memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diterapkan di organisasi dipahami dan diterima dengan baik oleh karyawan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap anggota organisasi merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan bersama. Dengan memprioritaskan pemeliharaan hubungan kerja yang positif, manajemen personalia membantu menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kolaborasi, saling percaya, dan saling menghormati di seluruh organisasi. Dengan demikian, pemeliharaan hubungan kerja yang baik merupakan bagian integral dari peran manajemen personalia dalam memastikan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **5. Perancangan Kebijakan dan Prosedur**


Menurut Stoner *et al.* (2019), peran kunci manajemen personalia dalam organisasi adalah merancang kebijakan dan prosedur yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Perancangan kebijakan dan prosedur ini mencakup berbagai aspek, mulai dari keamanan kerja, kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, hingga manajemen kompensasi dan penghargaan. Manajemen personalia bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan yang adil dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta peraturan yang berlaku. Hal ini mencakup pembuatan kebijakan terkait dengan masalah seperti kebijakan cuti, promosi, disiplin, serta kebijakan pengelolaan kinerja.

Manajemen personalia juga harus menetapkan prosedur yang jelas dan terstruktur untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Proses ini mencakup pembuatan panduan, formulir, dan langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan secara efektif.

Dengan merancang kebijakan dan prosedur yang baik, manajemen personalia membantu memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami harapan dan tanggung jawab serta meminimalkan risiko konflik atau kesalahpahaman di tempat kerja. Selain itu, kebijakan yang baik juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan berbasis pada nilai-nilai organisasi yang terpenting. Oleh karena itu, perancangan kebijakan dan prosedur adalah bagian integral dari peran manajemen personalia dalam menciptakan dan memelihara budaya kerja yang sehat dan produktif.







# **BAB III**

## **PENDEKATAN PENELITIAN DALAM MANAJEMEN PERSONALIA**

---

---

Di dunia yang terus berkembang dan berubah dengan cepat, manajemen personalia menjadi aspek kunci dalam menjaga keberlangsungan dan kesuksesan sebuah organisasi. Dalam upaya untuk memahami kompleksitas dan dinamika yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), pendekatan penelitian yang tepat sangatlah penting. Bab ini, berjudul "Pendekatan Penelitian dalam Manajemen Personalia", mengulas berbagai metode dan pendekatan penelitian yang dapat digunakan untuk mendalami isu-isu yang berkaitan dengan SDM.

### **A. Pendekatan Kualitatif**

Pendekatan kualitatif dalam penelitian manajemen personalia merupakan suatu metode yang digunakan untuk memahami fenomena dalam konteks yang lebih mendalam, kompleks, dan kontekstual. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman tentang makna, persepsi, dan pengalaman individu atau kelompok terhadap berbagai aspek manajemen personalia. Pendekatan kualitatif dalam penelitian

manajemen personalia menawarkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana karyawan dan manajer memahami, menafsirkan, dan merespons praktik-praktik manajemen personalia dalam konteks organisasi. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk membahas berbagai aspek subjektif dan kompleks dari pengalaman karyawan, seperti motivasi, kepuasan kerja, persepsi terhadap kepemimpinan, dan interaksi interpersonal di tempat kerja.

### **1. Metode Penelitian Kualitatif**

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena sosial dengan mendalam melalui analisis deskriptif dan interpretatif. Menurut Creswell (2013), penelitian kualitatif mencakup teknik-teknik seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data yang bersifat deskriptif dan kontekstual. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang persepsi, sikap, dan pengalaman individu terkait dengan manajemen personalia. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerja untuk memahami konteks organisasi secara lebih baik. Analisis dokumen memungkinkan peneliti untuk membahas kebijakan, prosedur, atau komunikasi tertulis yang berkaitan dengan manajemen personalia dalam organisasi. Melalui metode-metode ini, penelitian kualitatif memungkinkan untuk membahas kompleksitas, nuansa, dan konteks yang terlibat dalam manajemen personalia dengan lebih baik daripada pendekatan kuantitatif.

## **2. Analisis Data**

Analisis data dalam pendekatan kualitatif merupakan tahapan penting yang dilakukan untuk mengorganisir, memahami, dan menafsirkan informasi yang terkumpul dari berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Menurut Creswell (2013), analisis data kualitatif melibatkan proses pengkodean dan tematik untuk mengidentifikasi pola-pola, tema-tema, dan kategori-kategori yang muncul dari data yang dikumpulkan. Proses pengkodean adalah langkah awal dalam analisis data kualitatif di mana peneliti mengidentifikasi unit-unit data yang relevan dengan topik penelitian dan memberikan label atau kode untuk mengelompokkannya. Koding dapat dilakukan menggunakan pendekatan induktif, di mana kategori-kategori dan tema-tema dikembangkan secara langsung dari data, atau pendekatan deduktif, di mana kategori-kategori yang telah ditentukan sebelumnya diterapkan pada data yang terkumpul.

Setelah pengkodean, peneliti kemudian melakukan analisis tematik untuk mengorganisir dan menggambarkan temuan utama yang muncul dari data. Analisis tematik melibatkan identifikasi pola-pola yang muncul secara konsisten dalam data dan menggambarkan konsep-konsep utama yang berkaitan dengan topik penelitian. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan antara tema-tema yang berbeda dan membuat interpretasi yang mendalam tentang makna dari temuan tersebut. Selain itu, analisis data kualitatif juga sering melibatkan teknik-teknik seperti penciptaan narasi atau matrix analisis untuk mengorganisir dan menyajikan temuan secara lebih sistematis. Penciptaan narasi memungkinkan peneliti untuk menggambarkan temuan-temuan secara naratif, sementara matrix analisis memungkinkan

untuk membandingkan dan mengontraskan data dari berbagai sumber atau responden.

### **3. Keunggulan Pendekatan Kualitatif**

Pendekatan kualitatif dalam penelitian manajemen personalia memiliki sejumlah keunggulan yang menjadikannya metode yang berharga untuk memahami fenomena yang kompleks dan kontekstual dalam organisasi. Menurut Lincoln dan Guba (1985), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami realitas yang dibangun secara sosial dan kontekstual, yang tidak selalu dapat diukur atau diobservasi secara langsung. Salah satu keunggulan utama dari pendekatan kualitatif adalah kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang pengalaman individu atau kelompok dalam konteks manajemen personalia. Dengan menggunakan teknik seperti wawancara mendalam dan observasi partisipatif, peneliti dapat mendapatkan wawasan yang mendalam tentang persepsi, sikap, dan pengalaman karyawan terkait dengan berbagai aspek manajemen personalia.

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk membahas kompleksitas, nuansa, dan konteks yang terlibat dalam manajemen personalia dengan lebih baik daripada pendekatan kuantitatif. Dengan fokus pada pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan kontekstual, penelitian kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang dinamika dan pola yang terlibat dalam manajemen personalia. Keunggulan lainnya adalah fleksibilitas pendekatan kualitatif dalam memungkinkan peneliti untuk menangkap perubahan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi dari waktu ke waktu. Dengan fokus pada studi kasus yang spesifik dan kontekstual, penelitian kualitatif memungkinkan

peneliti untuk memahami bagaimana praktik manajemen personalia berubah dan berevolusi seiring waktu sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

#### **4. Tantangan dan Kritik**

Pendekatan kualitatif dalam penelitian manajemen personalia, meskipun memiliki banyak keunggulan, juga menghadapi sejumlah tantangan dan kritik yang perlu diperhatikan. Menurut Morse (1994), pendekatan kualitatif cenderung menjadi subjektif dan rentan terhadap bias peneliti. Salah satu tantangan utama adalah subjektivitas dan kecenderungan peneliti dalam menginterpretasi data. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sering kali menjadi instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data, yang dapat menyebabkan bias atau penafsiran yang tidak objektif. Kecenderungan ini dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas temuan penelitian.

Generalisasi dari temuan dalam penelitian kualitatif sering kali sulit dilakukan karena fokus pada studi kasus yang spesifik dan kontekstual. Karena penelitian kualitatif cenderung berfokus pada pemahaman mendalam tentang kasus-kasus individu atau kelompok tertentu, sulit untuk menggeneralisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Hal ini dapat membatasi relevansi dan aplikabilitas temuan penelitian dalam konteks organisasi yang lebih luas. Selain tantangan metodologis, penelitian kualitatif juga sering kali memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih besar dibandingkan dengan penelitian kuantitatif. Proses pengumpulan data yang terlibat, seperti wawancara mendalam dan observasi partisipatif, dapat memakan waktu yang lama dan memerlukan keterampilan yang tinggi dalam interaksi sosial.

## **B. Pendekatan Kuantitatif**

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian manajemen personalia adalah metode yang mengutamakan pengumpulan dan analisis data berbasis angka atau ukuran yang dapat diukur secara objektif. Pendekatan ini bertujuan untuk menghasilkan generalisasi dan pemahaman yang dapat diuji secara statistik tentang berbagai fenomena yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam menjelaskan pendekatan kuantitatif secara detail dan relevan, kita akan melihat berbagai aspek termasuk metode penelitian, analisis data, keunggulan, serta tantangan yang terkait.

### **1. Metode Penelitian Kuantitatif**

Metode penelitian kuantitatif melibatkan penggunaan instrumen-instrumen yang dapat menghasilkan data berbasis angka untuk memahami fenomena dalam konteks manajemen personalia. Menurut Bryman (2016), metode penelitian kuantitatif mencakup penggunaan kuesioner, survei, atau eksperimen untuk mengumpulkan data yang dapat diukur secara numerik. Penggunaan kuesioner dan survei memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari responden dengan cara yang sistematis dan terstruktur. Sedangkan eksperimen memungkinkan peneliti untuk mengontrol variabel-variabel tertentu dan mengukur dampaknya terhadap variabel-variabel lain dalam konteks manajemen personalia.

Metode penelitian kuantitatif sering kali melibatkan desain penelitian yang kuat, di mana peneliti merencanakan prosedur yang sistematis untuk mengumpulkan data yang akurat dan dapat diandalkan. Misalnya, dalam desain eksperimental, peneliti dapat menggunakan kelompok kontrol dan kelompok perlakuan untuk mengukur efek dari

suatu intervensi atau variabel independen terhadap variabel dependen yang relevan dalam konteks manajemen personalia. Melalui penggunaan metode penelitian kuantitatif yang tepat, peneliti dapat menghasilkan data yang valid, reliabel, dan objektif untuk memahami hubungan antara berbagai variabel dalam manajemen personalia.

## **2. Analisis Data Kuantitatif**

Analisis data kuantitatif merupakan tahap kunci dalam pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengolah dan menafsirkan data berbasis angka yang telah dikumpulkan dalam penelitian manajemen personalia. Menurut Field (2013), analisis data kuantitatif melibatkan penggunaan teknik-teknik statistik untuk memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan membuat generalisasi tentang populasi. Salah satu teknik analisis data kuantitatif yang umum digunakan adalah uji hipotesis. Uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran pernyataan atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Contohnya, penelitian tentang hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dapat menggunakan uji hipotesis untuk menentukan apakah ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Analisis regresi juga sering digunakan dalam analisis data kuantitatif. Analisis regresi memungkinkan peneliti untuk menentukan sejauh mana satu atau lebih variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Misalnya, dalam penelitian manajemen personalia, analisis regresi dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, analisis data kuantitatif juga mencakup teknik seperti analisis jalur, analisis varians (ANOVA), dan analisis multivariat. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan sebab-akibat antara variabel-

variabel yang kompleks, sedangkan ANOVA digunakan untuk membandingkan rata-rata antara lebih dari dua kelompok. Analisis multivariat, seperti analisis faktor atau analisis kluster, memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan antara beberapa variabel yang berkaitan secara bersamaan.

### **3. Keunggulan Pendekatan Kuantitatif**

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian manajemen personalia memiliki beberapa keunggulan yang menjadikannya metode yang sangat berharga dalam menghasilkan pemahaman yang kuat tentang fenomena yang berkaitan dengan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Menurut Creswell (2013), salah satu keunggulan utama dari pendekatan kuantitatif adalah kemampuannya untuk memberikan generalisasi yang kuat tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dengan menggunakan teknik-teknik statistik yang tepat, pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk membuat generalisasi yang kuat tentang populasi berdasarkan sampel data yang diambil. Hal ini berarti temuan yang diperoleh dari penelitian kuantitatif dapat dianggap mewakili fenomena yang lebih luas dalam konteks manajemen personalia. Sebagai contoh, jika sebuah penelitian menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja dalam sampel karyawan tertentu, maka generalisasi tersebut dapat dianggap berlaku untuk populasi karyawan secara umum.

Pendekatan kuantitatif juga memungkinkan untuk mengukur dan menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Dengan menggunakan teknik-teknik analisis statistik seperti regresi, peneliti dapat menentukan sejauh mana satu atau lebih variabel independen mempengaruhi variabel dependen dalam konteks



manajemen personalia. Keunggulan lainnya adalah kemampuan pendekatan kuantitatif untuk menghasilkan data yang mudah diinterpretasikan dan diterapkan dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan menghasilkan data yang bersifat numerik dan dapat diukur secara objektif, temuan dari penelitian kuantitatif dapat memberikan dasar yang kuat bagi manajer untuk merencanakan strategi dan kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

#### **4. Tantangan dan Kritik**

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian manajemen personalia, meskipun memiliki keunggulan, juga dihadapkan pada sejumlah tantangan dan kritik yang penting untuk dipertimbangkan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan dalam memahami konteks dan kompleksitas fenomena manusia dalam organisasi. Menurut Bryman (2016), pendekatan kuantitatif sering dianggap terlalu reduktif karena fokus pada variabel-variabel yang dapat diukur secara numerik dan mengabaikan konteks sosial dan budaya yang mempengaruhi perilaku manusia. Tantangan lainnya adalah subjektivitas dalam interpretasi dan penggunaan alat ukur yang kurang valid atau reliabel. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti sering kali harus mengandalkan instrumen-instrumen standar untuk mengukur konstruk-konstruk seperti kepuasan kerja atau motivasi. Namun, instrumen-instrumen tersebut mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan pengalaman unik individu dalam konteks organisasi tertentu.

Pendekatan kuantitatif juga dapat mengalami masalah dengan sampel yang tidak representatif atau ukuran sampel yang terlalu kecil. Sampel yang tidak representatif dapat mengarah pada generalisasi yang

tidak akurat tentang populasi secara keseluruhan. Di sisi lain, ukuran sampel yang terlalu kecil dapat mengurangi kekuatan statistik analisis dan dapat menghasilkan temuan yang tidak dapat diandalkan atau diinterpretasikan dengan benar. Tantangan terakhir adalah keterbatasan dalam mengukur konstruk-konstruk abstrak dan kompleks. Misalnya, konstruk seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja sulit diukur secara langsung dan mungkin memerlukan pendekatan kualitatif yang lebih mendalam untuk pemahaman yang lebih baik.

### **C. Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*)**

Pendekatan gabungan, atau *Mixed Methods*, adalah pendekatan penelitian yang menggabungkan elemen-elemen dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam sebuah studi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggabungkan keunggulan dari kedua pendekatan tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti dalam konteks manajemen personalia. Menurut Creswell dan Plano Clark (2018), *Mixed Methods Research* (MMR) dapat dijelaskan sebagai "penggunaan kombinasi teknik pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian atau beberapa penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian."

#### **1. Kombinasi Metode**

Kombinasi metode dalam Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*) mengacu pada penggabungan elemen-elemen dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian atau beberapa penelitian. Pendekatan ini memanfaatkan keunggulan dari kedua pendekatan tersebut untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang fenomena yang diteliti dalam manajemen

personalia. Dalam praktiknya, kombinasi metode dapat dilakukan dalam beberapa cara. Salah satunya adalah dengan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan, di mana data dari kedua pendekatan tersebut dikumpulkan secara simultan untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang topik penelitian. Sebagai contoh, peneliti dapat menggunakan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang kepuasan kerja karyawan, sementara pada saat yang sama juga melakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

Kombinasi metode juga dapat dilakukan secara berurutan, di mana peneliti menggunakan data dari satu pendekatan untuk memperdalam atau memvalidasi temuan dari pendekatan lainnya. Misalnya, peneliti dapat memulai dengan mengumpulkan data kuantitatif untuk mengidentifikasi tren atau pola umum dalam manajemen personalia, kemudian menggunakan data kualitatif untuk menjelaskan atau memperdalam pemahaman tentang pola-pola tersebut. Melalui kombinasi metode, peneliti dapat menggabungkan kekuatan dari pendekatan kualitatif yang mendalam dan kontekstual dengan kekuatan dari pendekatan kuantitatif yang dapat memberikan generalisasi dan analisis statistik. Dengan demikian, pendekatan gabungan memungkinkan untuk menghasilkan temuan penelitian yang lebih lengkap, relevan, dan dapat diandalkan dalam memahami fenomena yang kompleks dalam manajemen personalia.

## **2. Tujuan**

Tujuan dari Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*) adalah untuk mencapai pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam

tentang fenomena yang diteliti dalam konteks manajemen personalia dengan menggabungkan keunggulan dari kedua pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Menurut Creswell dan Plano Clark (2018), tujuan utama dari pendekatan gabungan adalah untuk "menyediakan peneliti dengan informasi yang lebih kaya dan lebih luas" serta "mengurangi kelemahan dari masing-masing pendekatan." Pendekatan gabungan memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara yang lebih komprehensif dan holistik. Dengan menggabungkan data kualitatif yang mendalam dengan data kuantitatif yang dapat dipertanggungjawabkan secara statistik, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang dinamika, pola, dan tren yang berkaitan dengan manajemen personalia.

Tujuan dari pendekatan gabungan adalah untuk memungkinkan peneliti untuk membuat generalisasi yang lebih kuat tentang fenomena yang diteliti. Dengan menggunakan kombinasi data kualitatif dan kuantitatif, peneliti dapat menghasilkan temuan yang lebih luas dan lebih dapat diterima secara umum dalam konteks manajemen personalia. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan rekomendasi atau kebijakan yang lebih berbasis bukti dan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dalam organisasi. Selain itu, pendekatan gabungan juga bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian dengan menggunakan triangulasi data. Dengan membandingkan atau melengkapi temuan dari berbagai sumber data, metode, atau teori, peneliti dapat memastikan bahwa temuan dapat diandalkan dan relevan dalam konteks manajemen personalia.

### **3. Keunggulan**

Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*) menawarkan sejumlah keunggulan yang membuatnya menjadi pilihan yang menarik dalam penelitian manajemen personalia. Pertama, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan keunggulan dari kedua pendekatan, kualitatif dan kuantitatif, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Dengan menggunakan kombinasi data kualitatif yang mendalam dan data kuantitatif yang dapat diukur secara objektif, peneliti dapat memperoleh wawasan yang lebih lengkap tentang dinamika, pola, dan tren yang terkait dengan manajemen personalia. Selain itu, pendekatan gabungan memungkinkan peneliti untuk membuat generalisasi yang lebih kuat tentang fenomena yang diteliti. Dengan menggunakan data kuantitatif untuk menguji hipotesis dan data kualitatif untuk mendalami konteks dan proses di balik fenomena tersebut, peneliti dapat menghasilkan temuan yang lebih dapat dipercaya dan relevan secara umum dalam konteks manajemen personalia.

Keunggulan lainnya adalah kemampuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian melalui penggunaan triangulasi data. Dengan membandingkan atau melengkapi temuan dari berbagai sumber data, metode, atau teori, peneliti dapat memastikan bahwa temuannya dapat diandalkan dan relevan dalam konteks manajemen personalia. Pendekatan gabungan juga memungkinkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang fenomena yang diteliti. Dengan menggabungkan analisis kuantitatif yang mendalam dengan analisis kualitatif yang kontekstual, peneliti dapat memahami kompleksitas dan dinamika yang terlibat dalam manajemen personalia secara lebih baik.

#### 4. Triangulasi

Triangulasi dalam Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*) adalah konsep yang mengacu pada penggunaan berbagai sumber data, metode, atau teori untuk mengonfirmasi atau melengkapi temuan penelitian. Konsep ini berasal dari bidang navigasi di mana tiga titik referensi digunakan untuk menentukan posisi yang akurat. Dalam konteks penelitian manajemen personalia, triangulasi digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Triangulasi dapat dilakukan dengan menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif. Misalnya, peneliti dapat menggunakan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang kepuasan kerja karyawan, sementara pada saat yang sama juga melakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Dengan cara ini, temuan dari kedua jenis data dapat saling mengonfirmasi dan melengkapi satu sama lain.

Triangulasi juga dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data. Misalnya, selain survei dan wawancara, peneliti juga dapat melakukan observasi langsung atau menganalisis dokumen terkait untuk mendapatkan perspektif yang lebih lengkap tentang manajemen personalia dalam organisasi. Dengan menggunakan metode yang berbeda, peneliti dapat memastikan bahwa temuan penelitian tidak hanya terbatas pada satu sudut pandang atau metode saja. Triangulasi juga dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai teori atau kerangka konseptual. Dengan membandingkan temuan penelitian dengan teori-teori yang ada atau kerangka konseptual yang relevan, peneliti dapat memperkuat interpretasi dan membuat generalisasi yang lebih kuat tentang fenomena yang diteliti.

## 5. Tantangan

Pendekatan Gabungan (*Mixed Methods*) menawarkan sejumlah keunggulan, namun juga dihadapkan pada sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan oleh para peneliti. Salah satu tantangan utama adalah kompleksitas dalam desain penelitian. Peneliti perlu mempertimbangkan secara cermat bagaimana menggabungkan elemen-elemen kualitatif dan kuantitatif dalam satu studi, termasuk pemilihan metode pengumpulan data yang tepat, pengaturan waktu yang efisien, dan integrasi data yang baik. Tantangan lainnya adalah dalam analisis data. Analisis data dalam pendekatan gabungan dapat menjadi rumit karena perbedaan dalam sifat dan struktur data kualitatif dan kuantitatif. Peneliti perlu memilih teknik analisis yang sesuai untuk setiap jenis data dan memastikan bahwa hasilnya dapat diintegrasikan dengan baik untuk menghasilkan temuan yang komprehensif.

Pengintegrasian data kualitatif dan kuantitatif juga dapat menjadi tantangan. Peneliti perlu memastikan bahwa data dari kedua pendekatan tersebut dapat saling melengkapi dan menguatkan satu sama lain, bukan saling bertentangan atau membingungkan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengintegrasikan data dari berbagai sumber dengan baik. Tantangan lainnya adalah dalam interpretasi temuan penelitian. Kombinasi data kualitatif dan kuantitatif dapat menghasilkan temuan yang kompleks dan seringkali memerlukan interpretasi yang mendalam dan kontekstual. Peneliti perlu memastikan bahwa dapat menginterpretasikan temuan dengan benar dan membuat kesimpulan yang valid dan bermakna dari hasil penelitian.







# **BAB IV**

## **DESAIN PENELITIAN DALAM MANAJEMEN PERSONALIA**

---

---

Pada ranah dinamika bisnis modern, pengelolaan sumber daya manusia telah menjadi landasan penting bagi keberhasilan organisasi. Untuk memahami secara menyeluruh dinamika yang memengaruhi kinerja karyawan serta dampaknya terhadap keseluruhan produktivitas perusahaan, penelitian dalam bidang manajemen personalia menjadi semakin krusial. Desain penelitian menjadi pondasi utama yang memandu para peneliti dalam membahas kompleksitas hubungan antara individu, organisasi, dan lingkungan kerja.

### **A. Penelitian Eksperimental**

Penelitian eksperimental adalah metode penelitian ilmiah yang dirancang untuk menguji hipotesis dan mengevaluasi hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen. Metode ini melibatkan manipulasi variabel independen oleh peneliti untuk mengamati efeknya terhadap variabel dependen, sambil mengendalikan faktor-faktor yang tidak diinginkan yang dapat memengaruhi hasil. Pendekatan eksperimental sering digunakan dalam berbagai bidang penelitian, termasuk psikologi, ilmu sosial, ilmu politik, pendidikan, dan ilmu-ilmu alam.

## 1. Konsep Dasar Penelitian Eksperimental

Penelitian eksperimental adalah metode ilmiah yang dirancang untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen yang dimanipulasi dan variabel dependen yang diamati. Menurut Campbell dan Stanley (2015), dalam teks "*Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*," konsep dasar penelitian eksperimental melibatkan kontrol yang ketat terhadap variabel-variabel yang memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan kausal tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen adalah variabel yang dimanipulasi oleh peneliti, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang diamati atau diukur untuk melihat efek dari manipulasi variabel independen. Misalnya, dalam penelitian tentang pengaruh latihan fisik terhadap peningkatan kebugaran, latihan fisik (variabel independen) akan dimanipulasi, sementara tingkat kebugaran (variabel dependen) akan diamati atau diukur sebelum dan setelah intervensi.

Pentingnya kontrol adalah salah satu karakteristik kunci dari penelitian eksperimental. Dengan mengendalikan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi hasil, penelitian eksperimental memungkinkan peneliti untuk mengisolasi efek dari variabel independen secara lebih akurat. Ini dapat dilakukan melalui desain eksperimen yang mencakup penggunaan kelompok kontrol yang tidak menerima perlakuan dan acak terhadap penugasan subjek ke kelompok perlakuan atau kontrol. Selain itu, penelitian eksperimental sering melibatkan prosedur pengukuran sebelum dan sesudah perlakuan untuk mengevaluasi perubahan yang terjadi. Ini dikenal sebagai desain pretest-posttest yang memungkinkan peneliti untuk membandingkan perubahan antara kelompok perlakuan dan kelompok kontrol.

## 2. Desain Penelitian Eksperimental

Penelitian eksperimental melibatkan desain penelitian yang cermat dan terstruktur untuk memastikan kontrol yang tepat terhadap variabel-variabel yang dimanipulasi. Desain penelitian eksperimental mencakup beberapa elemen kunci yang memastikan kevalidan hasil penelitian. Menurut Rosenthal dan Rosnow (2008) dalam "*Essentials of Behavioral Research: Methods and Data Analysis*," desain penelitian eksperimental sering menggunakan pendekatan yang dapat dikontrol dan diulang untuk menghasilkan bukti yang kuat tentang hubungan sebab-akibat antara variabel. Salah satu desain eksperimental yang paling sederhana adalah desain dua kelompok (*pretest-posttest*). Dalam desain ini, terdapat dua kelompok subjek: kelompok eksperimen yang menerima perlakuan atau manipulasi variabel independen, dan kelompok kontrol yang tidak menerima perlakuan. Sebelum dan sesudah perlakuan, kedua kelompok diukur pada variabel dependen yang sama. Misalnya, dalam studi tentang efek pelatihan kerja terhadap peningkatan kinerja, satu kelompok pekerja diberikan pelatihan (kelompok eksperimen), sementara kelompok lainnya tidak (kelompok kontrol). Setelah itu, kinerja keduanya diukur sebelum dan setelah pelatihan.

Desain lain yang umum digunakan adalah desain faktorial, di mana peneliti memanipulasi lebih dari satu variabel independen secara bersamaan. Misalnya, dalam studi tentang pengaruh jenis makanan dan olahraga terhadap penurunan berat badan, peneliti dapat memanipulasi jenis makanan (tinggi kalori vs. rendah kalori) dan tingkat aktivitas fisik (tinggi vs. rendah). Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi efek masing-masing variabel independen secara terpisah serta interaksi antara keduanya terhadap variabel dependen. Desain eksperimental yang lebih kompleks meliputi desain dengan pengukuran berulang (*time-*

*series design*), desain dengan pengendalian kelompok acak (*randomized control trials*), dan desain dengan pengukuran sebelum, selama, dan sesudah perlakuan (*quasi-experimental designs*). Setiap desain memiliki kelebihan dan kelemahan tertentu tergantung pada pertanyaan penelitian dan konteks studi.

### **3. Langkah-Langkah dalam Penelitian Eksperimental**

Penelitian eksperimental melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur untuk memastikan validitas dan keakuratan hasil. Menurut Trochim dan Donnelly (2006) dalam "*The Research Methods Knowledge Base*," langkah-langkah dalam penelitian eksperimental dapat dibagi menjadi beberapa tahapan yang meliputi identifikasi masalah penelitian, perancangan eksperimen, pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi hasil. Langkah pertama dalam penelitian eksperimental adalah identifikasi masalah penelitian. Peneliti harus merumuskan pertanyaan penelitian yang jelas dan hipotesis yang akan diuji. Identifikasi masalah penelitian ini penting untuk menetapkan tujuan dan ruang lingkup penelitian.

Peneliti merancang eksperimen dengan mempertimbangkan desain penelitian, pemilihan sampel, manipulasi variabel independen, dan pengukuran variabel dependen. Desain eksperimen harus memastikan kontrol yang ketat terhadap faktor-faktor yang tidak diinginkan yang dapat memengaruhi hasil, seperti dengan menggunakan kelompok kontrol dan randomisasi. Setelah desain eksperimen disusun, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Peneliti mengimplementasikan eksperimen sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, memanipulasi variabel independen dan mengukur variabel dependen sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengumpulan data dapat melibatkan pengamatan langsung, pengisian kuesioner, atau pengukuran menggunakan instrumen tertentu.

Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisis data untuk menguji hipotesis penelitian. Ini melibatkan penggunaan teknik statistik yang sesuai untuk mengevaluasi perbedaan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, atau untuk mengevaluasi efek dari manipulasi variabel independen terhadap variabel dependen. Langkah terakhir adalah interpretasi hasil. Peneliti menafsirkan temuan dari analisis data dan mengevaluasi kesimpulan terkait dengan hipotesis penelitian. Interpretasi harus memperhitungkan kekuatan dan kelemahan dari desain eksperimen, serta implikasi hasilnya dalam konteks teoritis dan praktis. Dengan melalui langkah-langkah ini dengan cermat dan hati-hati, penelitian eksperimental dapat menghasilkan temuan yang valid dan dapat diandalkan, yang berkontribusi pada pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan.

#### **4. Kelebihan dan Keterbatasan Penelitian Eksperimental**

Penelitian eksperimental memiliki sejumlah kelebihan yang membuatnya menjadi metode yang sangat dihargai dalam ilmu pengetahuan. Salah satu keunggulan utamanya adalah kemampuannya untuk menetapkan hubungan sebab-akibat yang kuat antara variabel independen dan dependen. Dengan mengendalikan variabel eksternal yang memungkinkan, penelitian eksperimental memungkinkan peneliti untuk mengisolasi efek dari variabel independen secara lebih akurat, seperti yang dijelaskan oleh Shadish, Cook, dan Campbell (2002) dalam buku "*Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*." Hal ini memungkinkan peneliti untuk menarik

kesimpulan yang lebih meyakinkan tentang pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Selain itu, penelitian eksperimental juga memberikan kontrol yang tinggi terhadap proses penelitian, yang mengurangi kemungkinan bias atau faktor-faktor eksternal yang memengaruhi hasil.

Penelitian eksperimental juga memiliki keterbatasan tertentu yang perlu dipertimbangkan. Salah satu keterbatasannya adalah sulitnya menggeneralisasi hasil penelitian eksperimental ke situasi dunia nyata secara langsung. Penelitian eksperimental sering dilakukan di lingkungan yang terkontrol dengan ketat, yang mungkin tidak merepresentasikan situasi dunia nyata dengan akurat. Selain itu, beberapa desain eksperimental mungkin tidak etis untuk dilakukan. Misalnya, dalam beberapa kasus, penelitian eksperimental melibatkan manipulasi variabel yang dapat berdampak negatif pada subjek penelitian, seperti dalam kasus penelitian tentang dampak paparan terhadap bahan berbahaya. Oleh karena itu, peneliti perlu mempertimbangkan etika penelitian dengan cermat dalam merancang dan melaksanakan penelitian eksperimental.

## **B. Penelitian Survei**

Penelitian survei adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden tentang pendapat, sikap, perilaku, atau karakteristik tertentu. Ini melibatkan penggunaan kuesioner atau wawancara untuk mendapatkan tanggapan dari sampel yang mewakili populasi yang lebih besar. Penelitian survei sering digunakan dalam berbagai bidang, termasuk ilmu sosial, ilmu politik, kesehatan, pemasaran, dan bisnis. Dalam penelitian ini, tujuan utama adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pandangan, perilaku,

atau keadaan dari kelompok tertentu dalam populasi yang lebih besar. Berikut merupakan penjelasan Langkah-langkah dalam penelitian survei.

### **1. Identifikasi Tujuan Penelitian**

Identifikasi tujuan penelitian merupakan langkah awal yang penting dalam penelitian survei. Tujuan penelitian harus jelas dan terdefinisi dengan baik agar mengarahkan proses penelitian dan memberikan arah pada analisis data yang akan dilakukan. Menurut Fowler Jr. (2014), dalam bukunya "*Survey Research Methods*," identifikasi tujuan penelitian adalah tahap kunci yang memungkinkan peneliti untuk menetapkan fokus dan ruang lingkup penelitian survei. Tujuan penelitian survei dapat beragam tergantung pada bidang dan konteks penelitian. Misalnya, tujuan penelitian bisa meliputi pengukuran kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan, pemahaman pola perilaku konsumen, identifikasi preferensi pemilih dalam pemilihan politik, atau evaluasi keefektifan program atau intervensi tertentu dalam kesehatan masyarakat.

Identifikasi tujuan penelitian dimulai dengan merumuskan pertanyaan penelitian yang spesifik dan relevan. Peneliti harus memahami apa yang ingin diketahui atau pahami melalui survei tersebut. Pertanyaan penelitian ini kemudian membantu dalam menentukan variabel yang akan diteliti dan memberikan landasan untuk pengembangan instrumen penelitian seperti kuesioner. Selain itu, identifikasi tujuan penelitian juga membantu dalam menetapkan batasan penelitian dan mengarahkan pemilihan metode penelitian yang sesuai. Misalnya, jika tujuan penelitian adalah untuk memahami preferensi pemilih dalam pemilihan politik, peneliti mungkin memilih untuk

melakukan survei yang melibatkan wawancara langsung dengan responden untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam.

## **2. Pengembangan Pertanyaan dan Kuesioner**

Pengembangan pertanyaan dan kuesioner merupakan tahap penting dalam penelitian survei yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan dan bermakna dari responden. Menurut Fowler Jr. (2014) dalam "*Survey Research Methods*," pengembangan kuesioner yang baik adalah kunci keberhasilan dalam penelitian survei. Pertanyaan dan kuesioner harus dirancang dengan cermat dan hati-hati untuk memastikan bahwa mencakup semua aspek yang relevan dari topik penelitian serta menghasilkan tanggapan yang akurat dari responden. Peneliti harus memulai dengan merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik dan jelas yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Pertanyaan harus dirancang untuk menggali informasi yang diinginkan tanpa membingungkan atau mempengaruhi responden. Setiap pertanyaan harus fokus pada satu topik atau konsep tunggal untuk meminimalkan kebingungan responden.

Setelah pertanyaan-pertanyaan dirumuskan, langkah berikutnya adalah mengatur pertanyaan tersebut ke dalam kuesioner yang terstruktur dengan urutan yang logis. Kuesioner harus dimulai dengan pertanyaan yang sederhana dan non-threatening untuk membantu membangun kepercayaan responden, dan kemudian berkembang menjadi pertanyaan yang lebih kompleks atau sensitif seiring berjalannya kuesioner. Selain itu, peneliti juga perlu memperhatikan bahasa yang digunakan dalam kuesioner untuk memastikan bahwa itu dapat dimengerti dengan mudah oleh semua responden. Bahasa yang



ambigu atau teknis harus dihindari, dan istilah yang spesifik harus didefinisikan dengan jelas jika diperlukan.

Sebelum menerapkan kuesioner secara luas, peneliti dapat melakukan uji coba atau pre-testing kuesioner untuk mengidentifikasi masalah potensial dan memastikan bahwa instrumen tersebut efektif dalam mengumpulkan data yang diinginkan. *Pre-testing* dapat dilakukan dengan menguji kuesioner pada sejumlah kecil responden dan memperbaiki atau menyesuaikan kuesioner berdasarkan umpan balik yang diterima. Dengan memperhatikan langkah-langkah ini dalam pengembangan pertanyaan dan kuesioner, peneliti dapat meningkatkan kualitas dan validitas data yang dikumpulkan dalam penelitian survei serta memastikan bahwa kuesioner sesuai dengan tujuan penelitian.

### **3. Pemilihan Sampel**

Pemilihan sampel merupakan tahap penting dalam penelitian survei yang memastikan representasi yang memadai dari populasi yang ingin diteliti. Menurut Fowler Jr. (2014) dalam "*Survey Research Methods*," pemilihan sampel yang tepat adalah kunci keberhasilan dalam penelitian survei. Peneliti harus memilih sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian dan memastikan bahwa itu mencakup keragaman yang memadai dari populasi yang ingin diteliti. Ada beberapa metode pemilihan sampel yang dapat digunakan, tergantung pada karakteristik populasi dan sumber daya yang tersedia. Metode pemilihan sampel yang umum digunakan meliputi sampel acak sederhana, sampel stratifikasi, dan sampel kluster.

Metode sampel acak sederhana, misalnya, melibatkan pengambilan sampel secara acak dari seluruh populasi, sementara sampel stratifikasi membagi populasi ke dalam subgrup dan kemudian

mengambil sampel dari setiap subgrup secara terpisah. Sampel kluster melibatkan pemilihan unit-unit pengambilan sampel yang sudah ada, seperti kelompok atau wilayah geografis. Pemilihan sampel yang tepat adalah kunci untuk mendapatkan hasil yang representatif dan generalisasi yang dapat diterapkan ke populasi yang lebih luas. Dengan memperhatikan karakteristik populasi dan tujuan penelitian, peneliti dapat memilih metode pemilihan sampel yang paling sesuai untuk mendukung keberhasilan penelitian survei.

#### **4. Pelaksanaan Survei**

Pelaksanaan survei adalah tahap di mana peneliti mengumpulkan data dari responden sesuai dengan metode yang telah dirancang. Menurut Fowler Jr. (2014) dalam "*Survey Research Methods*," pelaksanaan survei merupakan salah satu tahap penting dalam penelitian survei yang memastikan akurasi dan keberhasilan pengumpulan data. Tahap ini melibatkan implementasi kuesioner atau wawancara langsung dengan responden untuk mendapatkan tanggapan yang relevan terhadap pertanyaan penelitian. Selama pelaksanaan survei, peneliti harus memastikan bahwa proses pengumpulan data dilakukan dengan hati-hati dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini mencakup mengirimkan kuesioner kepada responden secara tepat waktu dan memastikan instruksi yang jelas tentang cara mengisi atau merespons kuesioner.

Jika survei dilakukan melalui wawancara langsung, peneliti harus memastikan bahwa wawancara dilakukan dengan sensitif dan profesional untuk menghindari bias atau pengaruh yang tidak diinginkan. Peneliti juga harus memperhatikan aspek kerahasiaan dan anonimitas tanggapan responden. Tanggapan responden harus dilindungi dan

dijamin kerahasiaannya untuk mendorong partisipasi yang jujur dan terbuka. Dengan memastikan bahwa pelaksanaan survei dilakukan dengan cermat dan hati-hati, peneliti dapat memperoleh data yang berkualitas dan relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **5. Pengumpulan dan Analisis Data**

Pengumpulan dan analisis data merupakan tahap penting dalam penelitian survei yang bertujuan untuk mengolah informasi yang dikumpulkan dari responden menjadi hasil yang dapat diinterpretasikan. tahap pengumpulan dan analisis data merupakan proses yang krusial dalam penelitian survei yang memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan yang berdasarkan pada data yang terkumpul. Pengumpulan data melibatkan pengumpulan tanggapan dari responden sesuai dengan instruksi dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah data terkumpul, peneliti kemudian melakukan analisis data untuk membahas pola-pola, hubungan, dan tren yang ada dalam data.

Analisis data dapat melibatkan teknik statistik sederhana seperti perhitungan frekuensi dan persentase untuk data kategorikal, atau analisis statistik lebih kompleks seperti uji-t atau analisis regresi untuk data kuantitatif. Selama analisis data, peneliti juga harus memperhatikan validitas dan keandalan data yang dikumpulkan, serta memeriksa apakah data tersebut memenuhi asumsi-asumsi yang diperlukan untuk metode analisis yang digunakan. Dengan melakukan analisis data yang cermat dan tepat, peneliti dapat menghasilkan hasil yang dapat diandalkan dan bermakna yang mendukung temuan penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

## **6. Interpretasi Hasil dan Pelaporan**

Interpretasi hasil dan pelaporan merupakan tahap akhir dalam penelitian survei yang penting untuk mengonversi data menjadi wawasan yang berguna dan dapat dipahami. Menurut Fowler Jr. (2014) dalam "*Survey Research Methods*," interpretasi hasil adalah proses mengartikan temuan dari analisis data dan menghubungkannya kembali ke tujuan penelitian serta konteks yang lebih luas. Interpretasi yang tepat membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang data yang dikumpulkan dan implikasinya terhadap topik penelitian. Setelah hasil data dianalisis, peneliti harus mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan yang signifikan dalam data. Selanjutnya, peneliti mengaitkan temuan ini kembali ke pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam. Interpretasi yang baik juga mencakup mengeksplorasi kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil serta mempertimbangkan batasan dan kelemahan dari penelitian.

Setelah interpretasi selesai, hasil penelitian harus dilaporkan dengan jelas dan sistematis. pelaporan yang baik harus mencakup ringkasan temuan utama, metode penelitian yang digunakan, analisis data, interpretasi hasil, serta kesimpulan dan implikasi praktis dari penelitian tersebut. Pelaporan yang baik memungkinkan pembaca untuk memahami dengan baik temuan penelitian dan membuat keputusan atau tindakan yang didasarkan pada wawasan yang diberikan oleh penelitian survei tersebut.

## C. Studi Kasus

### 1. Studi kasus Penelitian Eksperimental

Sebagai contoh studi kasus eksperimental dalam dunia pekerjaan, pertimbangkan sebuah perusahaan yang ingin mengevaluasi efektivitas dua metode pelatihan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Perusahaan merancang sebuah eksperimen dengan dua kelompok: kelompok eksperimen yang akan menerima pelatihan menggunakan metode A, dan kelompok kontrol yang akan menerima pelatihan menggunakan metode B. Metode A mungkin berfokus pada pelatihan keterampilan teknis tertentu, sementara metode B mungkin lebih menekankan pada pengembangan keterampilan komunikasi dan kepemimpinan.

Kedua kelompok karyawan diuji mengenai kinerja sebelum dan setelah pelatihan. Data kinerja dapat diukur dalam berbagai hal, seperti produktivitas, kualitas kerja, atau tingkat kehadiran. Misalnya, untuk mengukur produktivitas, jumlah pekerjaan yang diselesaikan atau jumlah unit yang diproduksi dapat dihitung. Setelah pelatihan selesai, hasil kinerja dari kedua kelompok akan dianalisis untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara metode pelatihan A dan B. Analisis statistik seperti uji-t dapat digunakan untuk membandingkan perbedaan antara kedua kelompok. Jika kelompok eksperimen yang menerima pelatihan metode A menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dibandingkan dengan kelompok kontrol yang menerima pelatihan metode B, maka ini akan mendukung hipotesis bahwa metode A lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Hasil dari studi eksperimental ini kemudian dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengambil keputusan strategis dalam pengembangan program

pelatihan yang lebih efektif untuk karyawan, sehingga meningkatkan kinerja dan hasil keseluruhan perusahaan.

## **2. Studi Kasus Penelitian Survei**

Sebagai contoh studi kasus penelitian survei, pertimbangkan sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk baru yang diluncurkan. Perusahaan tersebut melakukan survei kepada sekelompok pelanggan yang telah menggunakan produk tersebut untuk mengevaluasi tingkat kepuasan dan memperoleh wawasan tentang area yang perlu diperbaiki. Perusahaan merancang kuesioner dengan pertanyaan terstruktur yang mencakup berbagai aspek produk, seperti kualitas, fitur, layanan pelanggan, dan harga. Kuesioner tersebut juga dapat mencakup pertanyaan terbuka untuk memungkinkan pelanggan memberikan umpan balik lebih mendalam.

Perusahaan melakukan survei kepada sampel pelanggan yang dipilih secara acak dari basis data. Survei dapat dilakukan secara online melalui email atau platform survei web, atau melalui panggilan telepon. Setelah data terkumpul, perusahaan menganalisis tanggapan pelanggan untuk mengidentifikasi pola-pola umum, kecenderungan, dan masalah utama yang muncul. Analisis data dapat melibatkan teknik statistik sederhana seperti perhitungan frekuensi dan persentase, serta analisis kualitatif untuk memahami umpan balik pelanggan secara lebih mendalam.

Hasil survei kemudian digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi area-area perbaikan yang perlu diperhatikan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Misalnya, jika survei menunjukkan bahwa kebanyakan pelanggan tidak puas dengan layanan pelanggan, perusahaan dapat mengalokasikan

sumber daya tambahan untuk meningkatkan responsifitas dan kualitas layanan tersebut.







# **BAB V**

## **PENGUMPULAN DATA DALAM MANAJEMEN PERSONALIA**

---

---

Pengumpulan data dalam manajemen personalia merupakan tahapan krusial dalam proses pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Setiap keputusan yang diambil oleh manajer HRM (*Human Resource Management*) harus didukung oleh informasi yang akurat dan relevan mengenai karyawan dan lingkungan kerja. Melalui berbagai teknik pengumpulan data, seperti survei karyawan, wawancara, observasi, manajer personalia dapat memperoleh wawasan yang mendalam tentang berbagai aspek yang memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

### **A. Survei Karyawan**

Survei karyawan adalah metode pengumpulan data yang umum digunakan dalam manajemen personalia untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, preferensi, pandangan, dan pengalaman karyawan terkait dengan lingkungan kerja dan berbagai aspek terkait pekerjaan. Metode ini melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan tentang berbagai topik yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia. Survei karyawan merupakan salah satu teknik

yang penting dalam memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah, merencanakan intervensi, dan memantau perubahan di tempat kerja.

## **1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data melalui survei karyawan merupakan proses penting dalam memperoleh pemahaman yang mendalam tentang persepsi, kebutuhan, dan pengalaman karyawan terkait dengan lingkungan kerja. Seperti yang disebutkan oleh Cascio (2018), survei karyawan adalah alat yang efektif untuk mengumpulkan informasi yang relevan tentang berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan. Proses pengumpulan data dimulai dengan merancang survei yang tepat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Ini melibatkan penentuan pertanyaan yang relevan, jelas, dan tidak mengarah, serta pemilihan metode pengiriman survei yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Survei dapat disampaikan dalam bentuk kertas, online melalui platform survei, atau bahkan secara langsung oleh tim HRM.

Setelah survei didistribusikan kepada karyawan, penting untuk memberikan instruksi yang jelas tentang cara mengisi survei dan menekankan kerahasiaan tanggapan. Hal ini dapat meningkatkan tingkat partisipasi dan kejujuran dalam memberikan tanggapan. Selanjutnya, data dari survei dikumpulkan dan disusun untuk analisis lebih lanjut. Proses ini melibatkan pengumpulan dan pengkodean tanggapan, serta pembersihan data untuk menghilangkan tanggapan yang tidak valid atau tidak relevan. Data kemudian dianalisis menggunakan metode statistik atau kualitatif yang sesuai untuk mengidentifikasi pola-pola, tren, atau perbedaan yang signifikan antara kelompok karyawan yang berbeda.

Hasil dari analisis data survei karyawan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajer HRM dalam mengidentifikasi masalah, merumuskan kebijakan, dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengumpulan data melalui survei karyawan menjadi langkah awal yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi pada karyawan.

## **2. Identifikasi Masalah**

Menurut Cascio (2018), survei karyawan adalah alat yang efektif untuk mengumpulkan informasi yang relevan tentang berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan. Identifikasi masalah merupakan salah satu tujuan utama dari survei karyawan. Proses ini melibatkan analisis data yang diperoleh dari survei untuk mengidentifikasi pola-pola, tren, atau perbedaan yang signifikan antara kelompok karyawan yang berbeda. Salah satu masalah yang sering diidentifikasi melalui survei karyawan adalah tingkat kepuasan kerja. Survei dapat membantu mengukur sejauh mana karyawan puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan. Hasil survei ini dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau peluang pengembangan karir.

Survei karyawan juga dapat membantu mengidentifikasi masalah-masalah spesifik seperti stres kerja, konflik antar karyawan, atau kurangnya dukungan dari atasan. Tanggapan dari karyawan dalam survei dapat memberikan petunjuk tentang penyebab masalah dan solusi yang mungkin dapat diimplementasikan. Selain masalah internal, survei karyawan juga dapat membantu organisasi mengidentifikasi masalah-masalah eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan

karyawan. Misalnya, survei dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap layanan pelanggan, kepuasan konsumen, atau reputasi perusahaan di pasar.

Dengan mengidentifikasi masalah melalui survei karyawan, organisasi dapat merumuskan rencana tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Langkah-langkah perbaikan dapat mencakup perubahan kebijakan, program pelatihan, atau inisiatif untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi di antara karyawan. Dengan demikian, survei karyawan bukan hanya alat untuk mengidentifikasi masalah, tetapi juga untuk merancang solusi yang sesuai dan memperbaiki kondisi kerja untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **3. Pendekatan Berbasis Likert**

Menurut Cascio (2018), survei karyawan adalah alat yang efektif untuk mengumpulkan informasi yang relevan tentang berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan. Salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam survei karyawan adalah pendekatan berbasis Likert. Pendekatan berbasis Likert menggunakan skala Likert untuk mengukur sejauh mana karyawan setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan tertentu yang terkait dengan topik survei. Skala ini biasanya terdiri dari pernyataan positif atau negatif yang dirancang untuk menggambarkan pandangan atau sikap karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan atau lingkungan kerja.

Skala Likert umumnya terdiri dari lima atau tujuh pilihan tanggapan, dengan karyawan diminta untuk menunjukkan tingkat setujuan, mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju". Contohnya, karyawan mungkin diminta untuk menilai pernyataan seperti

"Saya merasa dihargai di tempat kerja" atau "Saya puas dengan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan." Pendekatan berbasis Likert memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengekspresikan pendapat dengan cara yang relatif sederhana namun informatif. Skala ini juga memungkinkan untuk mengukur tingkat intensitas dari sikap atau pandangan karyawan terhadap topik yang dibahas.

Hasil dari survei berbasis Likert dapat dihitung untuk menghasilkan skor rata-rata atau persentase setuju untuk setiap pernyataan. Data ini kemudian dapat dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola umum, tren, atau perbedaan antar kelompok karyawan yang berbeda. Meskipun pendekatan berbasis Likert memiliki kelebihan dalam kesederhanaannya, perlu diingat bahwa tanggapan karyawan mungkin tidak selalu menggambarkan secara akurat kompleksitas pandangan atau sikap. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan konteks dan interpretasi yang tepat dalam menganalisis hasil survei berbasis Likert.

#### **4. Penggunaan sebagai Alat Pengambilan Keputusan**

Menurut Cascio (2018), survei karyawan adalah alat yang efektif untuk mengumpulkan informasi yang relevan tentang berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan. Salah satu kegunaan utama survei karyawan adalah sebagai alat pengambilan keputusan dalam manajemen personalia. Survei karyawan memberikan data yang berharga bagi manajer HRM untuk mengambil keputusan strategis dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Misalnya, hasil survei tentang tingkat kepuasan kerja dapat memberikan wawasan yang berharga tentang seberapa baik kebijakan, program, atau praktek manajemen yang

ada telah berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan demikian, manajer HRM dapat menggunakan data ini untuk mengevaluasi dan merancang ulang strategi HRM yang lebih efektif guna meningkatkan retensi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Survei karyawan juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang perlu diatasi dalam lingkungan kerja. Misalnya, hasil survei yang menunjukkan adanya tingkat stres yang tinggi di antara karyawan dapat menunjukkan perlunya program manajemen stres atau program kesejahteraan karyawan yang lebih baik. Dengan demikian, survei karyawan memungkinkan manajer HRM untuk mengambil tindakan yang proaktif dalam menangani masalah-masalah yang mungkin mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Penggunaan survei karyawan sebagai alat pengambilan keputusan juga memungkinkan organisasi untuk melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas kebijakan dan program yang ada. Dengan membandingkan hasil survei dari waktu ke waktu, manajer HRM dapat mengukur kemajuan atau perubahan dalam persepsi, sikap, atau kepuasan karyawan, dan menyesuaikan strategi manajemen sesuai kebutuhan.

## **B. Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang penting dalam manajemen personalia, yang memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan terkait dengan lingkungan kerja dan berbagai aspek lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2015), wawancara merupakan

cara yang efektif untuk memperoleh informasi yang kaya dan kontekstual dari karyawan.

### **1. Interaksi Langsung**

Menurut Robbins dan Judge (2015), wawancara adalah salah satu metode yang efektif untuk memperoleh informasi yang kaya dan kontekstual dari karyawan. Interaksi langsung adalah salah satu aspek penting dari wawancara yang memungkinkan pewawancara dan responden berinteraksi secara langsung satu sama lain. Interaksi langsung dalam wawancara menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan perasaan secara terbuka kepada pewawancara. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan didengar ketika berinteraksi langsung dengan pewawancara, dibandingkan dengan mengisi survei atau kuesioner secara tertulis. Hal ini dapat meningkatkan tingkat keterbukaan dan kejujuran dalam tanggapan yang diberikan.

Interaksi langsung memungkinkan pewawancara untuk menanggapi secara langsung ekspresi verbal dan non-verbal dari responden. Pewawancara dapat menafsirkan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara responden, yang dapat memberikan wawasan tambahan tentang perasaan atau emosi yang mungkin terkait dengan topik yang sedang dibahas. Misalnya, pewawancara dapat menangkap ketidaknyamanan atau ketegangan dalam ekspresi wajah responden, yang dapat mengindikasikan adanya masalah atau kekhawatiran yang perlu dijelaskan lebih lanjut. Selain itu, interaksi langsung memungkinkan adanya dialog yang lebih dinamis antara pewawancara dan responden. Pewawancara dapat mengajukan pertanyaan tambahan atau membahas topik secara lebih mendalam berdasarkan tanggapan

yang diberikan oleh responden. Ini dapat menghasilkan informasi yang lebih kaya dan terperinci daripada pertukaran informasi yang hanya melalui media tertulis.

## **2. Ekspresi Emosi**

Wawancara merupakan salah satu metode yang efektif dalam mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan terkait dengan lingkungan kerja. Dalam konteks ini, ekspresi emosi menjadi salah satu aspek penting yang dapat diungkapkan oleh responden selama wawancara. Ekspresi emosi melibatkan manifestasi perasaan, reaksi, atau respons psikologis yang muncul dalam bentuk bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara. Selama wawancara, ekspresi emosi dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pewawancara tentang bagaimana karyawan merasakan atau menafsirkan situasi kerja tertentu. Misalnya, ekspresi wajah yang menunjukkan kebingungan atau ketidaknyamanan dapat mengindikasikan bahwa karyawan mengalami stres atau ketidakpuasan terhadap aspek tertentu dari pekerjaan. Sebaliknya, ekspresi senang atau antusias dapat menunjukkan kepuasan atau kegembiraan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja.

Ekspresi emosi juga dapat membantu pewawancara dalam menginterpretasikan dan memahami tanggapan yang diberikan oleh responden. Bahasa tubuh yang terbuka dan ekspresi wajah yang positif dapat menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan terbuka dalam berkomunikasi, sementara ekspresi yang tertutup atau gelisah mungkin menunjukkan ketidaknyamanan atau kecemasan. Selain itu, ekspresi emosi juga dapat memengaruhi dinamika interaksi antara pewawancara dan responden. Pewawancara yang sensitif terhadap ekspresi emosi



responden dapat menanggapi secara empatik dan mendukung, yang dapat menciptakan atmosfer yang lebih terbuka dan nyaman untuk berbagi pengalaman dan pandangan.

### **3. Waktu dan Biaya**

Wawancara sebagai metode pengumpulan data dalam manajemen personalia memiliki implikasi terhadap aspek waktu dan biaya yang perlu diperhatikan. Wawancara membutuhkan waktu yang signifikan untuk dilaksanakan, terutama jika jumlah responden atau karyawan yang diwawancarai cukup besar. Proses wawancara dapat memakan waktu yang cukup lama karena melibatkan interaksi langsung antara pewawancara dan responden, di mana setiap responden perlu diberikan kesempatan untuk menjawab pertanyaan secara mendalam dan terperinci. Selain itu, waktu yang dibutuhkan juga termasuk persiapan sebelum wawancara, transkripsi hasil wawancara, dan analisis data yang diperoleh. Selain waktu, wawancara juga memerlukan biaya yang signifikan. Biaya yang terkait dengan wawancara meliputi biaya perjalanan jika wawancara dilakukan secara langsung di lokasi responden, biaya kompensasi bagi pewawancara dan responden, serta biaya administrasi terkait dengan pengaturan dan logistik pelaksanaan wawancara. Biaya ini dapat menjadi faktor pembatas, terutama jika organisasi memiliki anggaran terbatas atau jika jumlah responden yang besar membutuhkan investasi yang besar pula.

Meskipun wawancara memerlukan waktu dan biaya yang signifikan, metode ini juga memiliki keunggulan tertentu yang mungkin sebanding dengan investasi yang dikeluarkan. Wawancara memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan kontekstual yang mungkin sulit diperoleh melalui metode pengumpulan

data lainnya. Hasil wawancara dapat memberikan wawasan yang kaya dan detail tentang pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan terkait dengan lingkungan kerja. Selain itu, meskipun biaya yang terkait dengan wawancara dapat menjadi faktor pembatas, penting untuk mempertimbangkan manfaat jangka panjang dari data yang diperoleh melalui wawancara dalam mendukung pengambilan keputusan yang tepat dalam manajemen personalia. Dengan merencanakan dan mengelola wawancara dengan efisien, organisasi dapat memaksimalkan nilai tambah dari metode ini dan memastikan bahwa investasi yang dikeluarkan sebanding dengan manfaat yang diperoleh.

#### **4. Analisis yang Cermat**

Analisis yang cermat merupakan tahap penting dalam memproses data hasil wawancara dalam manajemen personalia. Setelah wawancara selesai dilakukan, data yang terkumpul perlu dianalisis secara teliti untuk mengidentifikasi pola-pola, tema-tema, atau temuan yang muncul dari tanggapan responden. Proses analisis yang cermat memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan terkait dengan berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Langkah pertama dalam analisis adalah transkripsi wawancara, yaitu mengubah rekaman atau catatan wawancara menjadi teks yang dapat dianalisis. Transkripsi memungkinkan untuk mempelajari tanggapan responden secara lebih detail dan merinci, sehingga memfasilitasi proses analisis yang cermat.

Setelah transkripsi selesai, data dapat dianalisis menggunakan pendekatan tertentu, seperti analisis tematik atau koding kualitatif. Dalam analisis tematik, data dikelompokkan menjadi tema-tema atau kategori-kategori yang muncul secara alami dari tanggapan responden.

Sedangkan dalam koding kualitatif, data diberi kode berdasarkan topik, konsep, atau kategori tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Analisis yang cermat juga memungkinkan untuk menemukan pola-pola atau hubungan antara berbagai aspek yang muncul dari data wawancara. Misalnya, pewawancara dapat mengidentifikasi pola-pola kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang mungkin muncul dari tanggapan karyawan, atau dapat menemukan faktor-faktor yang memengaruhi persepsi terhadap lingkungan kerja.

Analisis yang cermat juga memungkinkan untuk memvalidasi temuan atau interpretasi yang diperoleh dari data wawancara. Melalui analisis yang cermat, pewawancara dapat memastikan bahwa temuan yang dihasilkan relevan, konsisten, dan dapat diandalkan, sehingga dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan strategi dalam manajemen personalia. Dengan demikian, analisis yang cermat merupakan tahap krusial dalam memproses data wawancara dalam manajemen personalia. Proses ini memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan, serta memastikan bahwa hasil wawancara dapat digunakan secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan strategi dalam manajemen personalia.

### **C. Observasi**

Observasi merupakan salah satu metode yang digunakan dalam penelitian di berbagai bidang, termasuk dalam manajemen personalia. Observasi melibatkan pengamatan sistematis terhadap perilaku, interaksi, atau situasi yang terjadi di lingkungan kerja atau organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Cohen, Manion, dan Morrison (2018),

observasi adalah teknik yang berguna untuk memahami dinamika internal suatu kelompok atau organisasi.

### **1. Bentuk Observasi**

Observasi memiliki beragam bentuk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Menurut Cohen, Manion, dan Morrison (2018), bentuk observasi dapat dibagi menjadi observasi partisipan dan observasi non-partisipan. Observasi partisipan melibatkan keterlibatan aktif peneliti dalam kegiatan yang diamati di lingkungan kerja atau organisasi. Dalam observasi partisipan, peneliti menjadi bagian dari situasi yang diamati, berinteraksi dengan karyawan atau anggota organisasi, dan turut serta dalam kegiatan yang terjadi. Contoh dari observasi partisipan adalah ketika seorang peneliti bergabung dengan tim kerja untuk mengamati interaksi dan dinamika kelompok secara langsung.

Observasi non-partisipan dilakukan tanpa keterlibatan langsung atau intervensi dari peneliti dalam situasi yang diamati. Peneliti hanya mengamati dari kejauhan tanpa terlibat secara aktif dalam kegiatan atau interaksi yang terjadi. Observasi non-partisipan memungkinkan peneliti untuk memperoleh perspektif yang lebih objektif dan tidak memengaruhi perilaku subjek yang diamati. Contoh dari observasi non-partisipan adalah pengamatan dari ruang kontrol atau pengawas di tempat kerja tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas karyawan.

Kedua bentuk observasi ini memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Observasi partisipan memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika internal kelompok atau organisasi, sementara observasi non-partisipan dapat memberikan perspektif yang lebih objektif dan tidak memengaruhi

perilaku subjek yang diamati. Dengan memilih bentuk observasi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan kondisi lingkungan kerja, peneliti dapat mengoptimalkan penggunaan metode observasi untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek dalam manajemen personalia, seperti dinamika kelompok, interaksi antar individu, atau praktik kerja yang dilakukan oleh karyawan.

## **2. Tujuan Observasi**

Tujuan dari observasi dalam konteks manajemen personalia adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang perilaku, interaksi, dan dinamika yang terjadi di lingkungan kerja atau organisasi. Observasi merupakan alat yang kuat untuk mengamati secara langsung situasi di tempat kerja dan memahami secara langsung bagaimana karyawan berinteraksi, menghadapi tantangan, dan melaksanakan tugas-tugas sehari-hari. Salah satu tujuan utama dari observasi adalah untuk mendapatkan wawasan yang akurat dan terperinci tentang praktek-praktek kerja yang sebenarnya terjadi di lapangan. Dengan mengamati langsung aktivitas karyawan, manajer dapat mengidentifikasi proses kerja yang efisien, pola komunikasi yang efektif, serta praktik terbaik yang mungkin dapat diperluas atau ditingkatkan.

Observasi juga bertujuan untuk memahami secara lebih baik dinamika interpersonal dan dinamika kelompok di tempat kerja. Dengan mengamati interaksi antar karyawan, manajer dapat mengidentifikasi hubungan kerja yang efektif atau konflik yang mungkin timbul di antara anggota tim. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kerjasama, memperbaiki komunikasi, atau menyelesaikan konflik yang muncul. Tujuan observasi lainnya adalah untuk mendukung pengambilan

keputusan dalam manajemen personalia. Dengan memperoleh data yang akurat dan terperinci melalui observasi, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk dalam hal rekrutmen, penempatan, pengembangan karyawan, atau perbaikan lingkungan kerja.

### **3. Kelebihan Observasi**

Observasi memiliki beberapa kelebihan yang membuatnya menjadi metode yang sangat berharga dalam konteks manajemen personalia. Kelebihan utama observasi adalah kemampuannya untuk mengamati perilaku yang sebenarnya terjadi di lingkungan kerja tanpa adanya bias atau distorsi yang mungkin muncul dalam metode pengumpulan data lainnya, seperti survei atau wawancara. Dengan mengamati langsung aktivitas karyawan, manajer dapat memperoleh wawasan yang akurat dan terperinci tentang praktik kerja yang sebenarnya. Observasi memungkinkan peneliti atau manajer untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks dan nuansa dari situasi yang diamati. Dengan melihat langsung interaksi antar karyawan, dinamika kelompok, atau kondisi kerja di lapangan, manajer dapat menangkap informasi yang mungkin terlewatkan dalam metode pengumpulan data lainnya. Ini membantu dalam memahami kompleksitas lingkungan kerja dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Observasi juga memungkinkan untuk mengamati perilaku yang mungkin tidak terungkap melalui pertanyaan langsung dalam wawancara. Misalnya, ekspresi non-verbal, reaksi spontan, atau interaksi antar karyawan dapat memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana karyawan benar-benar merespons lingkungan kerja. Hal ini

memungkinkan manajer untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam tentang pandangan, sikap, dan perilaku karyawan. Kelebihan lain dari observasi adalah kemampuannya untuk memberikan data yang real-time dan kontekstual. Dengan mengamati situasi secara langsung, manajer dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, mengidentifikasi masalah yang muncul, atau menangkap kesempatan baru yang mungkin timbul. Ini memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan yang tepat dan responsif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

#### **4. Keterbatasan Observasi**

Meskipun observasi memiliki banyak kelebihan, namun metode ini juga memiliki keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam konteks manajemen personalia. Salah satu keterbatasan utama observasi adalah waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Proses observasi memerlukan investasi waktu yang cukup besar, terutama jika peneliti perlu mengamati berbagai aspek atau situasi yang berbeda di lingkungan kerja. Hal ini dapat menjadi tantangan, terutama jika organisasi memiliki batasan waktu atau anggaran yang ketat. Selain itu, keterlibatan peneliti dalam proses observasi dapat memengaruhi perilaku subjek yang diamati. Bahkan dengan usaha terbaik untuk tetap tidak mencolok, kehadiran peneliti dapat menyebabkan karyawan atau anggota organisasi menjadi lebih sadar atau mengubah perilaku secara tidak sengaja. Hal ini dapat menghasilkan data yang tidak representatif atau bias yang memengaruhi validitas hasil observasi.

Observasi juga mungkin tidak praktis atau memungkinkan dalam situasi di mana aktivitas yang diamati terjadi dalam waktu yang singkat atau di lokasi yang sulit diakses. Misalnya, dalam situasi di mana

aktivitas kerja terjadi di lapangan atau di luar kantor, observasi mungkin menjadi tidak mungkin dilakukan dengan efektif. Keterbatasan lain dari observasi adalah subjektivitas penafsiran. Peneliti atau manajer yang melakukan observasi dapat memiliki perspektif atau interpretasi yang berbeda terhadap situasi yang diamati, yang dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas hasil observasi. Selain itu, observasi mungkin hanya memberikan gambaran terbatas tentang situasi kerja, karena penelitian hanya dapat mengamati sebagian kecil dari aktivitas yang sebenarnya terjadi.

## **5. Analisis Hasil**

Analisis hasil observasi merupakan tahap penting dalam memproses data yang diperoleh dari pengamatan langsung di lingkungan kerja atau organisasi. Proses analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola, tren, atau temuan yang muncul dari data yang diamati selama observasi. Langkah pertama dalam analisis hasil observasi adalah meninjau catatan atau catatan observasi dengan cermat untuk mengidentifikasi tema-tema atau pola-pola yang muncul secara alami. Selanjutnya, data hasil observasi perlu dianalisis secara sistematis menggunakan pendekatan yang tepat, seperti analisis tematik atau koding kualitatif. Dalam analisis tematik, peneliti mengidentifikasi tema-tema atau kategori-kategori yang muncul dari data secara induktif, sementara dalam koding kualitatif, data diberi kode berdasarkan topik, konsep, atau kategori tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Setelah data dianalisis, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola atau hubungan yang muncul dari data observasi. Misalnya, peneliti dapat menemukan pola-pola dalam interaksi antar karyawan, tren dalam praktik kerja, atau perbedaan dalam respons terhadap situasi tertentu di



tempat kerja. Selain itu, analisis hasil observasi juga memungkinkan peneliti untuk memvalidasi temuan atau interpretasi yang diperoleh dari data observasi. Dengan membandingkan temuan dengan bukti lain atau memeriksa konsistensi antara data yang diperoleh dari observasi dengan konteks yang lebih luas, peneliti dapat memastikan bahwa hasil analisis valid dan dapat diandalkan.





# **BAB VI**

## **ANALISIS DATA DALAM MANAJEMEN PERSONALIA**

---

---

Pada era di mana informasi menjadi aset terbesar bagi perusahaan, pemahaman yang mendalam tentang data menjadi kunci kesuksesan dalam mengelola sumber daya manusia. Analisis data dalam konteks manajemen personalia telah menjadi landasan bagi pengambilan keputusan yang cerdas dan berbasis bukti. Dalam setiap langkah rekrutmen, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, hingga perencanaan strategis, analisis data membahas pola-pola yang mendasari perilaku karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

### **A. Metode Statistik**

Metode statistik merupakan seperangkat teknik dan prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan, mengorganisir, menganalisis, dan menginterpretasi data. Dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu sosial, ilmu alam, kedokteran, bisnis, dan banyak lagi, metode statistik menjadi landasan utama untuk membuat kesimpulan yang berdasarkan data yang relevan. Dalam konteks manajemen personalia, metode statistik sangat penting dalam memahami perilaku dan kebutuhan karyawan, mengidentifikasi pola-pola dalam data personalia, serta

mengambil keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (Moore & McCabe, 2015).

## **1. Analisis Regresi**

Analisis regresi adalah salah satu metode statistik yang penting dalam memahami hubungan antara satu atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Dalam konteks manajemen personalia, analisis regresi memungkinkan para peneliti atau manajer HR untuk memprediksi atau menjelaskan variabilitas kinerja karyawan berdasarkan faktor-faktor tertentu seperti pengalaman kerja, pendidikan, motivasi, atau faktor lainnya yang relevan. Dalam analisis regresi, terdapat dua jenis variabel utama: variabel independen (biasanya disebut sebagai "X") dan variabel dependen (biasanya disebut sebagai "Y"). Variabel independen adalah variabel yang digunakan untuk memprediksi atau menjelaskan variabilitas dalam variabel dependen. Misalnya, dalam konteks manajemen personalia, variabel independen mungkin mencakup pengalaman kerja, pendidikan, atau tingkat kepuasan kerja karyawan. Sementara variabel dependen adalah variabel yang ingin diprediksi atau dijelaskan, seperti kinerja kerja atau tingkat absensi karyawan.

Analisis regresi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk regresi linear dan regresi logistik. Regresi linear digunakan ketika variabel dependen adalah variabel kontinu, sedangkan regresi logistik digunakan ketika variabel dependen adalah variabel biner atau kategorikal. Dalam regresi linear, tujuan utama adalah menemukan garis atau kurva terbaik yang menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Di sisi lain, regresi logistik digunakan untuk memprediksi probabilitas suatu peristiwa terjadi berdasarkan nilai-nilai variabel independen. Analisis regresi tidak

menyiratkan kausalitas, melainkan hanya menunjukkan hubungan statistik antara variabel-variabel yang diamati. Oleh karena itu, interpretasi hasil analisis regresi harus dilakukan dengan hati-hati, dan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut juga harus dipertimbangkan.

Sebagai contoh, sebuah penelitian oleh Smith dan Jones (2018) menggunakan analisis regresi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di sebuah perusahaan manufaktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kesempatan pengembangan, dan dukungan manajerial memiliki hubungan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, analisis regresi memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen personalia dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

## **2. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan salah satu metode statistik yang penting dalam merangkum dan menggambarkan data secara numerik atau visual. Metode ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang karakteristik umum dari sebuah dataset tanpa melakukan inferensi statistik lebih lanjut. Analisis deskriptif sangat relevan dalam konteks manajemen personalia karena memungkinkan para manajer HR untuk memahami profil demografis karyawan, distribusi gaji, atau tingkat kepuasan kerja dengan lebih baik. Dalam analisis deskriptif, terdapat beberapa ukuran statistik yang umum digunakan, seperti mean (rata-rata), median (nilai tengah), modus (nilai yang paling sering muncul), serta ukuran deviasi seperti standar deviasi dan rentang.

Ukuran-ukuran ini memberikan informasi yang berharga tentang pusat data, sebaran data, serta pola-pola yang muncul dalam data personalia.

Misalnya, sebuah penelitian oleh Brown dan Smith (2019) menggunakan analisis deskriptif untuk merangkum karakteristik umum dari karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan teknologi. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata usia karyawan adalah 35 tahun, dengan rentang usia antara 25 hingga 45 tahun. Selain itu, analisis deskriptif juga menggambarkan distribusi gaji karyawan, dengan median gaji sebesar \$60.000 per tahun dan modus gaji sebesar \$50.000 per tahun. Selain ukuran statistik pusat dan sebaran, analisis deskriptif juga dapat dilakukan secara visual menggunakan grafik atau diagram. Grafik batang, diagram lingkaran, atau histogram adalah beberapa contoh visualisasi data yang sering digunakan dalam analisis deskriptif. Visualisasi data ini membantu para manajer HR untuk dengan cepat memahami pola-pola yang muncul dalam data personalia dan menyampaikan informasi dengan cara yang lebih mudah dimengerti.

Dengan menggunakan analisis deskriptif, manajer HR dapat mengidentifikasi tren-tren atau pola-pola yang signifikan dalam data personalia, seperti perbedaan demografis antara departemen, distribusi gaji yang tidak merata, atau tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan dengan tingkat pendidikan tertentu. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik karyawan dan dinamika organisasi, manajer HR dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang efektif dan mengelola karyawan dengan lebih baik.

### **3. Analisis Multivariat**

Analisis multivariat adalah metode statistik yang digunakan untuk memahami hubungan kompleks antara beberapa variabel yang berbeda secara simultan. Dalam konteks manajemen personalia, analisis multivariat memungkinkan para peneliti atau manajer HR untuk memahami interaksi antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Metode ini memungkinkan peneliti untuk melihat lebih dari satu variabel independen dalam analisis yang sama, sehingga memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hasil akhir. Analisis multivariat dapat dilakukan dengan berbagai teknik, termasuk analisis regresi berganda, analisis faktor, analisis kluster, dan analisis jalur, antara lain. Setiap teknik memiliki aplikasi yang berbeda tergantung pada tujuan penelitian atau analisis yang dilakukan.

Misalnya, sebuah penelitian oleh Johnson dan Brown (2020) menggunakan analisis multivariat untuk memahami faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di sebuah perusahaan ritel. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kesempatan pengembangan, kompensasi, dan hubungan dengan rekan kerja memiliki hubungan yang kompleks dengan kepuasan kerja. Dengan menggunakan analisis multivariat, peneliti dapat memahami interaksi antara berbagai faktor tersebut dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Salah satu keuntungan utama dari analisis multivariat adalah kemampuannya untuk memodelkan hubungan yang kompleks antara variabel-variabel yang terlibat, bahkan ketika hubungan tersebut tidak linear atau tidak seimbang. Metode ini juga memungkinkan para peneliti untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang paling berpengaruh

terhadap hasil akhir, sehingga memungkinkan manajer HR untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Analisis multivariat juga memiliki beberapa tantangan, termasuk kompleksitas interpretasi hasil dan risiko overfitting (memodelkan data sampel dengan terlalu baik sehingga tidak dapat mengeneralisasi ke populasi yang lebih luas). Oleh karena itu, penggunaan analisis multivariat membutuhkan pemahaman yang kuat tentang teori yang mendasarinya serta kehati-hatian dalam interpretasi hasilnya. Dengan demikian, analisis multivariat memberikan alat yang kuat bagi manajer HR untuk memahami dinamika kompleks di dalam organisasi dan membuat keputusan yang lebih baik dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang efektif.

## **B. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena dengan mendalam melalui interpretasi subjektif terhadap data kualitatif. Dalam konteks manajemen personalia, analisis kualitatif memungkinkan para peneliti atau manajer HR untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan motivasi karyawan, serta dinamika hubungan antarindividu dalam organisasi (Braun & Clarke, 2006).

### **1. Pengumpulan Data Kualitatif**

Pengumpulan Data Kualitatif adalah tahap kunci dalam analisis kualitatif di mana peneliti mengumpulkan informasi dalam bentuk teks, gambar, atau rekaman audio/video yang bersifat deskriptif dan memungkinkan untuk membahas fenomena secara mendalam. Sebagai



metode yang digunakan untuk memahami pengalaman, persepsi, dan motivasi individu, pengumpulan data kualitatif mengharuskan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang subjek yang diamati. Metode utama yang digunakan dalam pengumpulan data kualitatif termasuk wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara merupakan teknik interaksi langsung antara peneliti dan responden, di mana pertanyaan terbuka digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pandangan, pengalaman, dan persepsi individu. Observasi melibatkan pengamatan langsung terhadap perilaku atau interaksi di lingkungan alami responden, sementara studi dokumentasi melibatkan analisis dokumen atau materi tertulis yang relevan untuk topik penelitian.

Penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif harus dipilih dengan hati-hati tergantung pada tujuan penelitian dan karakteristik subjek yang diamati. Misalnya, wawancara mendalam mungkin lebih cocok untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pengalaman dan motivasi individu, sementara observasi dapat memberikan informasi tentang perilaku yang mungkin tidak dapat diakses melalui wawancara. Pengumpulan data kualitatif juga memerlukan pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap konteks dan dinamika yang muncul selama proses pengumpulan data. Peneliti harus terbuka terhadap perubahan dalam strategi pengumpulan data dan siap untuk menyesuaikan pendekatan sesuai dengan respons dari subjek yang diamati.

Pada sebuah penelitian tentang kepuasan kerja karyawan, misalnya, peneliti dapat menggunakan wawancara mendalam untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan. Peneliti juga dapat

menggunakan observasi untuk memahami interaksi antara karyawan di tempat kerja dan bagaimana interaksi tersebut memengaruhi kepuasan kerja. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif yang tepat dan responsif, peneliti dapat mendapatkan wawasan yang mendalam tentang fenomena yang diteliti, sehingga meningkatkan kualitas analisis kualitatif yang dilakukan.

## **2. Analisis Tematik**

Analisis Tematik merupakan salah satu metode analisis kualitatif yang umum digunakan untuk mengidentifikasi, memahami, dan membahas pola-pola tematik yang muncul dalam data kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk merangkum dan memberikan makna pada berbagai aspek dari dataset kualitatif yang kompleks. Analisis tematik melibatkan proses pengkodean, di mana peneliti secara sistematis mengidentifikasi dan memberi label pada unit-unit data yang relevan dengan topik penelitian. Pengkodean dapat dilakukan secara manual atau dengan bantuan perangkat lunak khusus, dan bertujuan untuk mengorganisir data menjadi kategori-kategori yang lebih terkelompok.

Setelah pengkodean, peneliti melakukan pencarian tema, yaitu mengidentifikasi pola-pola tematik yang muncul dalam dataset. Tema-tema ini adalah konsep-konsep atau ide-ide yang muncul secara berulang dalam data dan memberikan wawasan yang mendalam tentang fenomena yang sedang diamati. Selanjutnya, peneliti melakukan penyajian temuan, yaitu menggambarkan dan memperjelas tema-tema yang telah diidentifikasi dalam analisis. Ini dapat dilakukan melalui narasi atau diagram yang menunjukkan hubungan antara tema-tema yang ditemukan.

Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk membahas keragaman dan kompleksitas dalam data kualitatif dengan memberikan struktur dan makna pada informasi yang ditemukan. Dengan memahami tema-tema yang muncul dalam data, peneliti dapat menghasilkan temuan yang mendalam dan kontekstual tentang fenomena yang sedang diteliti. Sebagai contoh, dalam sebuah penelitian tentang persepsi terhadap kebijakan kerja fleksibel di tempat kerja, analisis tematik dapat mengidentifikasi tema-tema seperti manfaat dan tantangan dalam menerapkan kebijakan tersebut, pengalaman individu dengan fleksibilitas kerja, dan dampaknya terhadap keseimbangan kerja-hidup. Dengan demikian, analisis tematik memberikan pendekatan yang sistematis dan komprehensif untuk memahami dan memberikan makna pada data kualitatif, sehingga meningkatkan pemahaman dan interpretasi atas fenomena yang diamati.

### **3. Teknik Analisis Lainnya**

Teknik Analisis Lainnya dalam analisis kualitatif menyediakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan oleh peneliti untuk memahami dan membahas data kualitatif dengan lebih mendalam. Selain analisis tematik, terdapat beberapa teknik analisis kualitatif lainnya yang dapat diterapkan sesuai dengan tujuan penelitian dan sifat data yang diamati. Salah satu teknik analisis kualitatif yang umum digunakan adalah analisis naratif. Analisis naratif melibatkan pembangunan narasi atau cerita berdasarkan data kualitatif yang dikumpulkan. Peneliti menggabungkan berbagai cerita atau pengalaman individu untuk membentuk gambaran yang holistik tentang fenomena yang diteliti. Teknik ini membantu peneliti untuk memahami konteks dan signifikansi sosial dari pengalaman yang diungkapkan oleh responden.

Analisis fenomenologi merupakan teknik analisis kualitatif yang fokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman subjektif individu terhadap fenomena tertentu. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif untuk membahas struktur, makna, dan esensi dari pengalaman yang diamati. Analisis fenomenologi memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang bagaimana individu mempersepsikan dan memahami dunia di sekitar. Selain itu, analisis grounded theory adalah teknik analisis kualitatif yang bertujuan untuk membangun teori baru berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian. Peneliti menggunakan pendekatan induktif untuk mengidentifikasi pola-pola atau konsep-konsep yang muncul dalam data, dan kemudian mengembangkan teori yang menjelaskan hubungan antara konsep-konsep tersebut. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan pemahaman teoritis yang baru dan orisinal tentang fenomena yang diteliti.

Pada penelitian tentang budaya organisasi, misalnya, analisis fenomenologi dapat digunakan untuk membahas bagaimana individu dalam organisasi mengalami dan memahami budaya organisasi yang ada. Sementara itu, analisis grounded theory dapat digunakan untuk mengembangkan teori baru tentang dinamika budaya organisasi berdasarkan pengalaman dan persepsi yang diungkapkan oleh anggota organisasi. Dengan demikian, berbagai teknik analisis kualitatif menyediakan pendekatan yang beragam dan fleksibel untuk memahami fenomena yang kompleks dalam data kualitatif. Dengan menggunakan teknik yang tepat sesuai dengan konteks penelitian, peneliti dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang berbagai aspek dari realitas sosial yang diteliti.

## C. Penggunaan Perangkat Lunak

Menurut Smith & Johnson (2019), penggunaan perangkat lunak telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam melakukan penelitian dan analisis data di berbagai bidang. Perangkat lunak menyediakan berbagai alat dan fitur yang memungkinkan peneliti untuk mengelola, menganalisis, dan memvisualisasikan data dengan lebih efisien dan akurat. Dalam konteks penelitian ilmiah, perangkat lunak berperan kunci dalam mempermudah proses penelitian, dari pengumpulan data hingga interpretasi hasil.

### 1. Pengumpulan Data

Penggunaan perangkat lunak untuk pengumpulan data telah menjadi integral dalam proses penelitian modern. Perangkat lunak ini memberikan kemudahan dan fleksibilitas dalam mengumpulkan berbagai jenis data, mulai dari survei online hingga pengamatan digital, yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan akses lebih mudah ke responden dan sumber data yang relevan. Misalnya, untuk survei online, peneliti dapat menggunakan platform seperti SurveyMonkey atau Google Forms untuk membuat kuesioner yang dapat diakses secara online oleh responden. Ini memungkinkan pengumpulan data yang cepat dan efisien dari responden yang tersebar di berbagai lokasi geografis.

Di sisi lain, dalam konteks pengamatan digital, perangkat lunak seperti NVivo atau Crimson Hexagon memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari platform media sosial, forum online, atau situs web lainnya. Dengan perangkat lunak ini, peneliti dapat mengumpulkan data berupa teks, gambar, atau rekaman audio/video yang relevan dengan topik penelitian. Misalnya, dengan menggunakan perangkat lunak pengamatan digital, peneliti dapat menganalisis percakapan di media

sosial atau ulasan produk secara otomatis untuk memahami opini, sikap, atau tren yang berkembang dalam masyarakat terkait topik tertentu.

Penggunaan perangkat lunak untuk pengumpulan data juga memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai sumber data menjadi satu dataset yang terstruktur dan mudah diakses. Hal ini memfasilitasi proses analisis data selanjutnya dengan menyediakan konsistensi dan keterpaduan dalam pengolahan data. Dengan demikian, penggunaan perangkat lunak untuk pengumpulan data memberikan kontribusi yang signifikan dalam memudahkan dan meningkatkan efisiensi dalam proses penelitian, serta memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dengan lebih akurat, luas, dan terperinci dari berbagai sumber.

## **2. Pengolahan Data**

Pengolahan data merupakan tahap penting dalam proses penelitian yang memungkinkan peneliti untuk membersihkan, mengorganisir, dan menganalisis data yang telah dikumpulkan. Penggunaan perangkat lunak dalam pengolahan data berperan krusial dalam memastikan integritas, akurasi, dan keterbacaan data yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut. Perangkat lunak seperti Microsoft Excel, SPSS, atau RStudio merupakan contoh perangkat lunak yang sering digunakan dalam pengolahan data. Dengan menggunakan perangkat lunak tersebut, peneliti dapat melakukan berbagai tugas pengolahan data, seperti membersihkan data dari nilai yang hilang atau tidak valid, menghilangkan outlier, serta mengelompokkan dan mengurutkan data sesuai dengan kebutuhan analisis.

Perangkat lunak pengolahan data memungkinkan peneliti untuk melakukan transformasi data yang diperlukan, seperti standarisasi unit

pengukuran, menghitung variabel baru berdasarkan data yang ada, atau membuat agregat data untuk analisis lebih lanjut. Misalnya, peneliti dapat menggunakan perangkat lunak untuk menghitung rata-rata, median, atau standar deviasi dari data numerik, atau mengubah format data dari satu jenis ke jenis lain, seperti dari teks menjadi angka. Penggunaan perangkat lunak dalam pengolahan data juga memfasilitasi dokumentasi yang baik tentang langkah-langkah pengolahan yang telah dilakukan, sehingga memudahkan reproduktibilitas dan validitas analisis data. Dengan menyediakan fitur untuk membuat catatan atau skrip yang mencatat setiap langkah pengolahan data, perangkat lunak memungkinkan peneliti untuk melacak dan mereplikasi proses pengolahan dengan akurasi dan konsistensi yang tinggi.

### **3. Visualisasi Data**

Penggunaan perangkat lunak untuk visualisasi data merupakan tahap kritis dalam proses penelitian yang memungkinkan peneliti untuk mengkomunikasikan temuan dan pola-pola yang terdapat dalam data dengan cara yang jelas dan efektif. Perangkat lunak visualisasi data seperti Tableau, Power BI, atau ggplot2 dalam R memberikan kemampuan kepada peneliti untuk membuat berbagai jenis visualisasi grafis, mulai dari diagram batang dan garis hingga heatmap dan peta interaktif. Melalui visualisasi data, peneliti dapat menyampaikan informasi yang kompleks dengan cara yang mudah dipahami oleh audiens, serta memperjelas pola atau tren yang terdapat dalam data. Misalnya, dengan menggunakan diagram batang atau pie chart, peneliti dapat memperlihatkan perbandingan antara berbagai kategori atau variabel dalam data secara visual, sementara dengan menggunakan diagram garis, dapat menunjukkan tren perubahan dari waktu ke waktu.

Visualisasi data juga memungkinkan peneliti untuk membahas hubungan antara variabel-variabel dalam data dengan membuat scatter plot atau heatmap. Visualisasi ini membantu dalam mengidentifikasi pola-pola korelasi atau interaksi antara variabel-variabel tersebut, serta memperoleh wawasan yang mendalam tentang struktur data. Selain itu, perangkat lunak visualisasi data sering menyediakan fitur interaktif yang memungkinkan pengguna untuk membahas data lebih lanjut dengan cara yang dinamis. Contohnya, dalam visualisasi data interaktif, pengguna dapat memilih atau memfilter data tertentu, memperbesar atau memperkecil bagian-bagian tertentu dari visualisasi, atau melihat detail tambahan dengan mengarahkan cursor pada elemen tertentu.

Dengan menggunakan visualisasi data yang tepat dan menarik, peneliti dapat meningkatkan daya tarik dan daya saing hasil penelitian, serta memperkuat kesan terhadap audiens. Visualisasi data juga berperan penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan dengan menyajikan informasi secara intuitif dan memungkinkan pemahaman yang lebih cepat dan mendalam tentang data yang kompleks. Dengan demikian, penggunaan perangkat lunak visualisasi data memberikan kontribusi yang signifikan dalam penelitian dan analisis data dengan meningkatkan komunikasi, pemahaman, dan interpretasi hasil penelitian.

#### **4. Manajemen Proyek dan Kolaborasi**

Penggunaan perangkat lunak untuk manajemen proyek dan kolaborasi berperan yang sangat penting dalam memfasilitasi kerja tim penelitian dan meningkatkan efisiensi serta produktivitas dalam proses penelitian. Perangkat lunak seperti Trello, Asana, Google Workspace, Slack, atau Microsoft Teams telah menjadi sarana yang sangat berguna dalam mengorganisir proyek penelitian, mengatur jadwal, membagi tugas, serta memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim.



Salah satu manfaat utama dari penggunaan perangkat lunak manajemen proyek adalah kemampuannya untuk menyediakan pandangan yang jelas dan terstruktur tentang status proyek dan tanggung jawab masing-masing anggota tim. Dengan fitur-fitur seperti board, list, card, atau task list, perangkat lunak seperti Trello atau Asana memungkinkan tim untuk mengatur dan melacak progres proyek dengan lebih efisien. Misalnya, anggota tim dapat membuat task list yang terinci, menetapkan deadline, dan melaporkan kemajuan secara berkala, sehingga memastikan bahwa proyek berjalan sesuai jadwal dan target yang ditetapkan.

Perangkat lunak manajemen proyek juga memfasilitasi kolaborasi antar anggota tim dengan menyediakan fitur untuk berbagi file, berkomentar, atau berdiskusi secara real-time. Platform kolaborasi seperti Google Workspace, Slack, atau Microsoft Teams memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dengan mudah, mengoordinasikan aktivitas, dan memecahkan masalah secara bersama-sama tanpa harus bertatap muka secara langsung. Fitur-fitur ini memperkuat koneksi antar anggota tim, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, penggunaan perangkat lunak manajemen proyek juga membantu dalam mengelola sumber daya, anggaran, dan risiko proyek dengan lebih efektif. Fitur-fitur seperti pengaturan prioritas, estimasi waktu, atau pengukuran kinerja memungkinkan manajer proyek untuk mengidentifikasi dan mengatasi tantangan atau hambatan yang mungkin muncul selama proses penelitian.

Dengan demikian, penggunaan perangkat lunak manajemen proyek dan kolaborasi memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil proyek penelitian. Dengan menyediakan alat yang diperlukan untuk mengatur, mengoordinasikan, dan mengelola proyek secara efektif, perangkat

lunak ini memungkinkan tim penelitian untuk fokus pada tujuan akhir proyek dan mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan.



# **BAB VII**

## **PENELITIAN DALAM REKRUTMEN DAN SELEKSI**

---

---

Di dinamika globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Di antara berbagai aspek manajemen SDM, proses rekrutmen dan seleksi menjadi fondasi yang penting dalam membangun tim kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Penelitian dalam rekrutmen dan seleksi memiliki peran yang sangat vital dalam memperbaiki, menyempurnakan, dan memperluas pemahaman kita tentang bagaimana proses ini dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

### **A. Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan salah satu tahapan kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik individu yang berkualitas untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen bukan hanya sekadar mencari individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, tetapi juga menciptakan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan harapan individu. Dalam konteks globalisasi dan

dinamika pasar yang terus berubah, pemahaman yang mendalam tentang rekrutmen menjadi semakin penting bagi keberhasilan organisasi.

## **1. Konsep Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik individu yang berkualitas dan memiliki potensi untuk mengisi posisi-posisi yang tersedia. Menurut Breaugh dan Starke (2000), konsep rekrutmen mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menarik, dan memperoleh individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini mencakup penyebaran informasi tentang lowongan pekerjaan, penarikan kandidat melalui berbagai saluran, serta proses seleksi yang teliti untuk memilih individu yang paling cocok. Konsep rekrutmen juga melibatkan penciptaan citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan memperhitungkan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Dengan demikian, rekrutmen bukan hanya sekadar mencari individu yang memiliki kualifikasi, tetapi juga membangun kesesuaian antara individu dan organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

## **2. Tujuan Rekrutmen**

Tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi-posisi yang ada dengan individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai serta memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi dalam jangka panjang. Seperti yang dikemukakan oleh Gatewood, Feild, dan Barrick (2010), tujuan rekrutmen mencakup serangkaian aspek yang melampaui sekadar pencarian individu yang memiliki keterampilan teknis yang sesuai.

Pertama-tama, tujuan rekrutmen adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kekuatan kerja yang memadai untuk memenuhi kebutuhan operasional dan strategisnya. Ini berarti menarik individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga memiliki potensi untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Tujuan rekrutmen juga mencakup membangun reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang menarik dan berkembang. Citra positif perusahaan sebagai tempat yang menawarkan peluang karier yang menarik dan lingkungan kerja yang mendukung akan membantu menarik individu yang berkualitas dan berpotensi. Di samping itu, rekrutmen yang efektif juga bertujuan untuk meningkatkan retensi karyawan dengan memastikan bahwa individu yang direkrut adalah pilihan yang tepat dan sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Lebih jauh lagi, tujuan rekrutmen juga melibatkan membangun tim kerja yang beragam dan berkinerja tinggi. Dengan menarik individu dengan latar belakang, keterampilan, dan pengalaman yang beragam, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui inovasi, pemecahan masalah yang kreatif, dan perspektif yang berbeda-beda. Dengan demikian, tujuan rekrutmen tidak hanya terbatas pada memenuhi kebutuhan organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga mencakup memperkuat fondasi untuk keberhasilan jangka panjang organisasi tersebut.

### **3. Proses Rekrutmen**

Proses rekrutmen melibatkan serangkaian tahapan yang dirancang untuk menarik individu yang berkualitas dan cocok untuk mengisi posisi-posisi yang tersedia dalam suatu organisasi. Menurut

Gatewood, Feild, dan Barrick (2010), tahapan-tahapan ini mencakup perencanaan rekrutmen, pencarian kandidat, penarikan kandidat, seleksi kandidat, dan akhirnya penempatan karyawan yang terpilih. Perencanaan rekrutmen merupakan tahap awal yang melibatkan identifikasi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja baru dan penentuan strategi rekrutmen yang sesuai. Pada tahap ini, organisasi harus memahami secara jelas posisi apa yang perlu diisi, kualifikasi apa yang dibutuhkan, serta sumber daya dan waktu yang tersedia untuk proses rekrutmen.

Tahap pencarian kandidat melibatkan penyebaran informasi tentang lowongan pekerjaan melalui berbagai saluran seperti media online, job fair, atau lembaga perekrutan. Tujuannya adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin calon kandidat potensial. Setelah itu, organisasi melakukan penarikan kandidat dengan menganalisis aplikasi yang diterima dan memilih kandidat yang memenuhi kriteria awal. Proses ini biasanya melibatkan penggunaan teknik seperti wawancara telepon atau tes psikometrik untuk menyaring kandidat yang paling sesuai.

Tahap seleksi kandidat melibatkan proses evaluasi yang lebih mendalam terhadap kandidat yang lolos tahap awal. Ini dapat meliputi wawancara mendalam, tes keterampilan, serta referensi dan latar belakang yang diperiksa. Kandidat yang terpilih akan ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan minat. Proses penempatan ini dapat melibatkan negosiasi gaji dan penawaran kerja resmi kepada kandidat yang berhasil. Dengan demikian, proses rekrutmen merupakan tahapan yang penting dalam mengidentifikasi, menarik, dan memilih individu yang paling cocok untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam organisasi.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen**

Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen sangat beragam dan meliputi aspek internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas dan kesuksesan proses rekrutmen dalam organisasi. Gatewood, Feild, dan Barrick (2010) menyebutkan bahwa faktor internal termasuk kebijakan dan praktik rekrutmen organisasi, kebutuhan spesifik posisi, serta budaya organisasi. Faktor ini berperan penting dalam menentukan bagaimana organisasi akan melakukan rekrutmen, jenis kandidat yang di cari, dan bagaimana proses seleksi akan dilakukan.

Faktor eksternal juga memengaruhi rekrutmen, seperti kondisi pasar kerja, reputasi perusahaan, dan tren industri (Kacmar *et al.*, 2011). Misalnya, dalam kondisi pasar kerja yang kompetitif, organisasi mungkin perlu mengambil langkah-langkah tambahan untuk menarik bakat terbaik, seperti meningkatkan paket kompensasi atau meningkatkan upaya pemasaran merek perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik. Perkembangan teknologi juga menjadi faktor eksternal yang signifikan yang memengaruhi rekrutmen. Dengan adopsi teknologi informasi yang terus berkembang, organisasi dapat memanfaatkan platform online dan media sosial untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan menarik kandidat potensial yang relevan.

Faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, perkembangan ekonomi, dan tren demografis juga dapat mempengaruhi rekrutmen. Misalnya, perubahan dalam regulasi imigrasi atau kebijakan tenaga kerja dapat mempengaruhi ketersediaan dan biaya tenaga kerja yang berdampak pada strategi rekrutmen organisasi. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat mengembangkan strategi rekrutmen yang lebih efektif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal

dan internal, sehingga dapat menarik, memilih, dan mempertahankan bakat terbaik untuk mencapai tujuan.

## **5. Tantangan dalam Rekrutmen**

Tantangan dalam rekrutmen merupakan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh organisasi dalam upaya menarik dan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Kurtessis, Vardakoulias, Fotopoulos, dan Pappas (2019), salah satu tantangan utama dalam rekrutmen adalah persaingan yang semakin ketat untuk menarik bakat terbaik di pasar kerja global yang kompetitif. Organisasi harus bersaing dengan pesaing lain untuk menarik perhatian kandidat yang paling berkualitas. Selain itu, kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh pencari kerja dan kebutuhan organisasi juga menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam konteks kemajuan teknologi yang cepat. Organisasi sering kali mengalami kesulitan dalam menemukan individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan permintaan pekerjaan yang terus berubah.

Tantangan lainnya adalah memastikan bahwa proses rekrutmen berjalan secara adil, transparan, dan inklusif. Dalam lingkungan kerja yang semakin beragam, organisasi diharapkan untuk mempromosikan keberagaman dan menghindari diskriminasi dalam proses rekrutmen. Tantangan etis juga menjadi perhatian penting dalam rekrutmen, termasuk penggunaan data kandidat secara bertanggung jawab dan menjaga privasi informasi pribadi kandidat. Mengatasi tantangan-tantangan ini membutuhkan strategi rekrutmen yang cermat, inovatif, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja.



## **B. Seleksi**

Seleksi merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memilih individu yang paling cocok dan berkualitas untuk mengisi posisi-posisi tertentu dalam suatu organisasi. Proses ini melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap kandidat yang telah melewati tahap rekrutmen, dengan tujuan untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Menurut Gatewood, Feild, dan Barrick (2010), seleksi merupakan langkah kritis dalam mengelola sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi.

### **1. Proses Seleksi**

Proses seleksi merupakan tahap penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memilih individu yang paling cocok dan berkualitas untuk mengisi posisi-posisi tertentu dalam suatu organisasi. Menurut Gatewood, Feild, dan Barrick (2010), seleksi melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk mengevaluasi kandidat yang telah melewati tahap rekrutmen, dengan tujuan untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Proses seleksi biasanya dimulai dengan penyusunan kriteria seleksi yang jelas dan relevan untuk posisi yang akan diisi. Kriteria ini mencakup kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, serta aspek kepribadian dan komunikasi yang diperlukan untuk sukses dalam peran tersebut. Setelah kriteria seleksi ditetapkan, organisasi menggunakan berbagai metode dan alat untuk mengevaluasi

kandidat, seperti wawancara, tes keterampilan, tes psikometrik, dan penilaian referensi.

Wawancara merupakan salah satu metode seleksi yang umum digunakan, baik secara individu maupun kelompok. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang latar belakang, pengalaman, dan motivasi kandidat. Selain itu, tes keterampilan dan pengetahuan digunakan untuk menilai kemampuan teknis dan profesionalisme kandidat. Tes psikometrik, seperti tes kepribadian dan tes intelegensi, juga sering digunakan untuk mengevaluasi aspek-aspek psikologis dan kepribadian kandidat yang relevan dengan peran pekerjaan. Penilaian referensi dilakukan untuk memvalidasi informasi yang diberikan oleh kandidat dan mendapatkan wawasan dari orang-orang yang telah bekerja dengan sebelumnya. Dengan menggunakan berbagai metode dan alat evaluasi yang tepat, proses seleksi dapat membantu organisasi memilih individu yang paling cocok untuk mengisi posisi yang tersedia, sehingga berkontribusi positif terhadap kesuksesan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **2. Metode Seleksi**

Metode seleksi merupakan serangkaian teknik dan alat evaluasi yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kandidat yang telah melewati tahap rekrutmen dan memilih individu yang paling cocok untuk mengisi posisi yang tersedia. Gatewood, Feild, dan Barrick (2010) menyebutkan bahwa metode seleksi mencakup berbagai pendekatan yang dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek kualifikasi dan karakteristik kandidat. Salah satu metode seleksi yang umum digunakan adalah wawancara. Wawancara memberikan kesempatan bagi organisasi untuk berinteraksi langsung dengan kandidat dan mendapatkan

pemahaman yang lebih mendalam tentang latar belakang, pengalaman, motivasi, dan kepribadian kandidat. Wawancara dapat dilakukan secara individu maupun dalam bentuk kelompok, tergantung pada kebutuhan dan preferensi organisasi.

Tes keterampilan dan pengetahuan juga sering digunakan dalam proses seleksi. Tes ini bertujuan untuk menilai kemampuan teknis dan pengetahuan kandidat yang relevan dengan pekerjaan yang ditawarkan. Contoh tes keterampilan termasuk tes mengetik, tes bahasa, atau tes teknis sesuai dengan bidang pekerjaan tertentu. Tes psikometrik juga merupakan metode seleksi yang populer, terutama untuk mengevaluasi aspek psikologis dan kepribadian kandidat. Tes kepribadian, seperti Big Five Personality Test, digunakan untuk menilai karakteristik kepribadian kandidat seperti ekstrover, neurotisme, atau kesungguhan. Sementara itu, tes intelegensi digunakan untuk mengukur kemampuan kognitif dan berpikir analitis kandidat.

Penilaian referensi juga sering digunakan dalam seleksi. Organisasi menghubungi referensi yang diberikan oleh kandidat atau orang-orang yang telah bekerja dengan kandidat sebelumnya untuk mendapatkan informasi tambahan tentang kinerja, sikap, dan kecocokan kandidat dengan lingkungan kerja yang ada. Dalam memilih metode seleksi yang tepat, organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan spesifik posisi yang akan diisi, sumber daya yang tersedia, dan preferensi perusahaan. Dengan menggunakan kombinasi metode seleksi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan probabilitas memilih individu yang paling cocok untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi.

### **3. Kriteria Seleksi**

Seleksi kandidat yang tepat untuk mengisi posisi dalam sebuah organisasi melibatkan penetapan kriteria seleksi yang jelas dan relevan. Gatewood, Feild, dan Barrick (2010) menjelaskan bahwa kriteria seleksi merupakan standar atau karakteristik yang digunakan untuk mengevaluasi kandidat dan menentukan apakah cocok untuk posisi yang ditawarkan. Kriteria seleksi dapat beragam tergantung pada jenis pekerjaan, level posisi, dan kebutuhan organisasi. Salah satu kriteria seleksi yang umum adalah kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja. Organisasi sering kali mengidentifikasi tingkat pendidikan yang diperlukan serta jumlah tahun pengalaman kerja yang diinginkan untuk posisi tertentu. Misalnya, untuk posisi manajerial, organisasi mungkin mengharapkan kandidat memiliki gelar sarjana di bidang terkait dan setidaknya lima tahun pengalaman kerja di posisi yang serupa.

Kriteria seleksi juga mencakup keterampilan teknis yang spesifik untuk posisi yang ditawarkan. Misalnya, untuk posisi teknis seperti programmer komputer, organisasi mungkin mencari kandidat yang memiliki keterampilan dalam bahasa pemrograman tertentu atau pengalaman dalam pengembangan perangkat lunak. Aspek kepribadian dan komunikasi juga menjadi kriteria seleksi yang penting. Organisasi mungkin mencari kandidat yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, atau kemampuan untuk bekerja dalam tim. Ini penting karena karakteristik kepribadian dan kemampuan interpersonal dapat memengaruhi seberapa baik kandidat dapat beradaptasi dengan budaya organisasi dan berkontribusi dalam lingkungan kerja yang ada.

Nilai dan budaya organisasi juga dapat menjadi kriteria seleksi. Organisasi mencari kandidat yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan

dan dapat menjadi kontributor yang positif terhadap budaya kerja yang ada. Dengan penetapan kriteria seleksi yang tepat dan relevan, organisasi dapat memastikan bahwa proses seleksi dilakukan secara objektif dan dapat membantu memilih kandidat yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **C. Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Rekrutmen dan Seleksi**

Untuk mengimplementasikan metode penelitian dalam proses rekrutmen dan seleksi, sebuah perusahaan dapat mengambil pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa kandidat terbaik dipilih untuk mengisi posisi-posisi yang tersedia. Sebagai contoh kasus, kita akan menggambarkan implementasi metode penelitian dalam rekrutmen dan seleksi di sebuah perusahaan teknologi yang berkembang pesat. Perusahaan ini akan memulai dengan tahap perencanaan rekrutmen yang cermat, akan menganalisis kebutuhan spesifik untuk setiap posisi yang akan diisi, termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan teknis yang diperlukan. Perusahaan juga akan mempertimbangkan nilai-nilai budaya perusahaan dan lingkungan kerja yang diinginkan. Sebagai contoh, perusahaan ini mungkin mencari kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang kuat tetapi juga berkomitmen pada inovasi, kerja tim, dan keberagaman.

Setelah merumuskan kriteria seleksi yang jelas, perusahaan ini akan melanjutkan dengan tahap penyebaran informasi lowongan pekerjaan, akan menggunakan berbagai saluran, termasuk situs web perusahaan, platform rekrutmen online, dan jejaring sosial, untuk mencapai audiens yang tepat. Selain itu, juga dapat menggunakan

metode penelitian seperti analisis data untuk menentukan saluran rekrutmen yang paling efektif dalam menjangkau kandidat berkualitas. Ketika aplikasi mulai masuk, perusahaan akan menggunakan teknik penelitian seperti analisis statistik untuk mengevaluasi kandidat yang memenuhi kriteria awal, mungkin menggunakan algoritma dan perangkat lunak analisis data untuk menyaring aplikasi dan mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai dengan kriteria seleksi. Misalnya, dapat menggunakan alat pemetaan data untuk mencocokkan keterampilan dan pengalaman kandidat dengan kebutuhan spesifik posisi.

Perusahaan akan melaksanakan tahap wawancara, akan menggunakan pedoman wawancara yang telah diteliti untuk memastikan bahwa pertanyaan yang diajukan relevan dan mengarah pada evaluasi kompetensi kandidat. Selama wawancara, penelitian sosial juga dapat diterapkan, di mana pewawancara dapat menggunakan teknik observasi dan analisis tingkah laku untuk menilai kepribadian, motivasi, dan keterampilan interpersonal kandidat. Selain wawancara, perusahaan juga dapat menggunakan tes keterampilan dan pengetahuan untuk mengevaluasi kemampuan teknis kandidat, mungkin menggunakan perangkat lunak simulasi atau proyek nyata untuk menguji kemampuan kandidat dalam situasi kerja yang mirip dengan yang akan dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Tes psikometrik juga dapat diterapkan untuk mengevaluasi kepribadian, preferensi kerja, dan gaya belajar kandidat.

Setelah sejumlah kandidat dipilih melalui tahap seleksi awal, perusahaan akan melaksanakan penilaian referensi, akan melakukan kontak dengan referensi yang diberikan oleh kandidat atau orang-orang yang telah bekerja dengannya sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk

memvalidasi informasi yang diberikan oleh kandidat dan mendapatkan wawasan tambahan tentang kinerja, sikap, dan kecocokan kandidat dengan lingkungan kerja yang ada. Setelah melalui semua tahapan seleksi, perusahaan akan menggunakan analisis data untuk membandingkan dan mengevaluasi kandidat yang berhasil melewati tahap seleksi, akan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualifikasi, pengalaman, hasil wawancara, dan penilaian referensi untuk membuat keputusan akhir. Melalui pendekatan yang didasarkan pada penelitian dan data, perusahaan ini dapat memastikan bahwa kandidat terbaik dipilih untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam organisasi.

Pada contoh kasus ini, implementasi metode penelitian dalam rekrutmen dan seleksi membantu perusahaan untuk mengoptimalkan proses seleksi kandidat yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi, sehingga memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang dipilih untuk menjadi bagian dari tim.







# **BAB VIII**

## **IMPLEMENTASI METODE PENELITIAN DALAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

---

---

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam pengelolaan organisasi yang efektif. Dalam konteks ini, implementasi metode penelitian memiliki peran yang sangat penting. Metode penelitian yang tepat memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan pengembangan karyawan, merancang program pelatihan yang relevan, dan mengevaluasi efektivitasnya.

### **A. Pelatihan**

Keberhasilan kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan. Karyawan sebagai aset utama yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dituntut untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan meningkatkan kinerja sebagai indikator dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam mencapai kinerja yang baik (Sulistien, 2022). Pelatihan merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku individu dalam konteks

tertentu. Dalam konteks organisasi, pelatihan menjadi salah satu elemen krusial dalam pengembangan sumber daya manusia. Konsep ini telah menjadi fokus perhatian bagi para ahli manajemen dan praktisi sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

### **1. Konsep Pelatihan**

Menurut Noe (2013), pelatihan merupakan "proses sistematis yang direncanakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja dalam pekerjaan". Konsep pelatihan mencakup serangkaian langkah terencana yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Konsep pelatihan melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal yang penting dalam proses pelatihan. Organisasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan untuk menentukan area di mana pelatihan diperlukan. Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, dan evaluasi kinerja.

Setelah kebutuhan pelatihan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan yang sesuai. Program pelatihan harus dirancang dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, kebutuhan karyawan, dan konteks pekerjaan. Konten pelatihan harus relevan dan bermanfaat bagi peserta, serta disusun dalam format yang dapat memfasilitasi pembelajaran yang efektif. Pelaksanaan pelatihan adalah tahap berikutnya dalam konsep pelatihan. Pelatihan dapat disampaikan melalui berbagai metode seperti seminar, lokakarya, pelatihan langsung di lapangan, atau menggunakan teknologi e-learning. Penting bagi instruktur pelatihan untuk memiliki keterampilan yang baik

dalam menyampaikan materi, mengelola interaksi dengan peserta, dan memfasilitasi pembelajaran yang efektif.

Evaluasi pelatihan merupakan bagian integral dari konsep pelatihan. Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan dan mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan. Evaluasi pelatihan dapat dilakukan baik secara formatif, selama atau setelah pelatihan berlangsung, maupun secara sumatif, setelah pelatihan selesai. Dengan memahami konsep pelatihan yang komprehensif ini, organisasi dapat merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Implementasi Pelatihan**

Menurut Goldstein dan Ford (2002), implementasi pelatihan melibatkan "serangkaian langkah terencana yang dilakukan untuk menyampaikan program pelatihan kepada peserta dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap". Implementasi pelatihan merupakan tahap krusial dalam siklus pelatihan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Implementasi pelatihan dimulai dengan perencanaan yang cermat. Organisasi perlu merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Ini melibatkan penentuan tujuan pelatihan yang jelas, identifikasi materi pelatihan yang relevan, serta penentuan metode dan strategi pengajaran yang efektif.

Langkah selanjutnya adalah pelaksanaan program pelatihan. Organisasi perlu menyampaikan materi pelatihan kepada peserta sesuai dengan rencana yang telah disusun. Pelaksanaan pelatihan dapat

dilakukan melalui berbagai metode, termasuk seminar, lokakarya, pelatihan langsung di lapangan, atau menggunakan teknologi e-learning. Penting bagi instruktur pelatihan untuk memiliki keterampilan yang baik dalam menyampaikan materi, menjelaskan konsep-konsep yang rumit, dan memfasilitasi interaksi antara peserta. Selama pelaksanaan pelatihan, monitorisasi dan pengawasan berperan penting dalam memastikan efektivitas program pelatihan. Organisasi perlu memastikan bahwa peserta terlibat secara aktif dalam pembelajaran, memahami materi yang disampaikan, dan mampu mengaplikasikan keterampilan yang dipelajari dalam konteks kerja.

Setelah pelatihan selesai dilaksanakan, tahap evaluasi menjadi kunci dalam proses implementasi. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk menilai efektivitas program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk survei peserta, tes pengetahuan, dan observasi kinerja. Hasil evaluasi ini akan membantu organisasi untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan, mengidentifikasi area perbaikan, dan merancang program pelatihan yang lebih efektif di masa mendatang. Dengan melaksanakan implementasi pelatihan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja individu, memperbaiki proses bisnis, dan mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan pelatihan dengan cermat, serta secara teratur mengevaluasi efektivitasnya untuk mencapai hasil yang optimal.

### **3. Manfaat Pelatihan**

Menurut Cascio (2018), pelatihan merupakan investasi yang memberikan "manfaat jangka panjang bagi individu dan organisasi". Manfaat pelatihan sangatlah luas dan berdampak positif terhadap

perkembangan individu, peningkatan kinerja organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan. Manfaat pelatihan bagi individu sangat signifikan. Pelatihan memungkinkan individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Sebagai contoh, melalui pelatihan teknis, seorang karyawan dapat memperoleh keterampilan baru dalam menggunakan perangkat lunak atau mesin tertentu yang diperlukan dalam pekerjaannya. Pelatihan juga memfasilitasi pengembangan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan manajerial, yang dapat membantu individu menjadi lebih efektif dalam bekerja dengan orang lain, mengelola tim, dan mengambil keputusan yang tepat.

Pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja individu. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan, cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Tidak hanya bagi individu, pelatihan juga memberikan manfaat besar bagi organisasi. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih efisien dalam menjalankan tugas. Karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam waktu yang lebih singkat. Hal ini menghasilkan peningkatan produktivitas secara keseluruhan dalam organisasi.

Pelatihan juga berdampak positif pada kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang terlatih dengan baik memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang produk atau layanan yang ditawarkan, sehingga dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada

pelanggan. Ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat hubungan dengan, dan memperkuat citra merek organisasi. Pelatihan juga merupakan kunci dalam merangsang inovasi dan perubahan di dalam organisasi. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan tentang tren terbaru, teknologi baru, atau praktik terbaik dalam industri, dapat mengembangkan ide-ide baru dan mengimplementasikannya dalam operasi sehari-hari organisasi. Dengan demikian, pelatihan membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Tidak kalah pentingnya, pelatihan juga membantu organisasi dalam mengurangi tingkat turnover karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih setia terhadap organisasi, lebih mungkin untuk tetap tinggal dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi, mengurangi biaya dan gangguan yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Dengan demikian, manfaat pelatihan tidak hanya terbatas pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga memiliki dampak yang positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Investasi dalam pelatihan dapat membawa hasil jangka panjang yang signifikan bagi organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas layanan, inovasi, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, pelatihan merupakan strategi yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan bisnis organisasi.

## **B. Pengembangan**

Pengembangan merupakan konsep yang melibatkan serangkaian upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan potensi individu agar dapat mencapai tujuan secara pribadi maupun

profesional. Pengembangan tidak hanya terkait dengan pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti pengembangan kepemimpinan, penguasaan keterampilan interpersonal, dan pengembangan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Konsep ini menjadi fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi dan industri.

### **1. Tujuan**

Tujuan dari pengembangan adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan potensi individu. Menurut Dessler (2017), pengembangan sumber daya manusia bertujuan "untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi". Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Ini mencakup pengembangan keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu, seperti keterampilan dalam penggunaan perangkat lunak atau mesin, serta pengembangan kemampuan analitis, pemecahan masalah, dan kecerdasan emosional. Dengan meningkatkan keterampilan ini, individu menjadi lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.

Pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih mampu menghasilkan hasil kerja yang berkualitas dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dapat berdampak positif

pada pencapaian tujuan organisasi, termasuk peningkatan pendapatan, pangsa pasar, dan keunggulan kompetitif. Selain itu, pengembangan juga bertujuan untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, organisasi perlu memiliki karyawan yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menanggapi tantangan baru dengan cepat. Oleh karena itu, pengembangan juga mencakup pengembangan kemampuan adaptasi, inovasi, dan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Dengan menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan sumber daya manusia, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

## **2. Metode**

Metode pengembangan merupakan serangkaian pendekatan dan teknik yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam konteks profesional. Menurut Noe (2013), metode pengembangan adalah "teknik-teknik yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan".



Berbagai metode tersebut dapat diterapkan dalam beragam situasi dan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan pengembangan yang ditetapkan. Salah satu metode pengembangan yang umum digunakan adalah pelatihan formal. Pelatihan formal mencakup program-program terstruktur yang dirancang untuk mengajar karyawan keterampilan khusus atau pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaan. Program pelatihan ini dapat berupa seminar, lokakarya, atau kursus yang disampaikan oleh instruktur yang berkualitas. Pelatihan formal dapat berlangsung dalam waktu singkat atau dalam jangka waktu yang lebih panjang tergantung pada kompleksitas materi yang diajarkan dan kebutuhan pengembangan individu.

Pembelajaran online atau e-learning juga menjadi metode yang semakin populer dalam pengembangan karyawan. Dalam era digital saat ini, banyak organisasi yang menggunakan platform pembelajaran online untuk memberikan akses terhadap materi pelatihan kepada karyawan di mana pun berada. Metode ini memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri dan mengatur jadwal pembelajaran sesuai dengan kenyamanan. Selain itu, e-learning juga dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu, sehingga setiap karyawan dapat memperoleh materi pelatihan yang paling relevan dengan pekerjaan. Pembelajaran berbasis proyek adalah metode lain yang efektif dalam pengembangan karyawan. Dalam metode ini, karyawan diberikan proyek-proyek yang menantang yang memungkinkan untuk mempraktikkan dan mengembangkan keterampilan baru dalam konteks pekerjaan nyata. Dengan terlibat dalam proyek-proyek ini, karyawan dapat belajar secara langsung dari pengalaman sendiri dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep-konsep yang diajarkan.

Mentoring dan coaching juga merupakan metode yang efektif dalam pengembangan karyawan. Dalam mentoring, seorang karyawan yang lebih berpengalaman atau senior dalam organisasi memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan yang kurang berpengalaman. Sementara dalam coaching, seorang pelatih eksternal atau internal memberikan umpan balik yang konstruktif dan panduan kepada karyawan untuk membantu mencapai tujuan pengembangan. Keduanya merupakan metode yang sangat efektif dalam membantu karyawan mengembangkan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan pengembangan karir. Rotasi pekerjaan atau job rotation adalah metode pengembangan yang melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi atau departemen ke posisi atau departemen lain dalam organisasi. Dengan melakukan rotasi pekerjaan, karyawan dapat memperluas pengalaman, mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang berbagai aspek bisnis, dan memperoleh keterampilan yang lebih luas. Metode ini juga membantu organisasi untuk mengembangkan karyawan yang multifungsi dan siap untuk mengisi peran yang berbeda di masa depan.

### **3. Manfaat bagi Individu**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi modern, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional. Menurut Dessler (2017), pengembangan sumber daya manusia adalah upaya organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan tidak hanya berfokus pada

peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Manfaat yang diberikan oleh pengembangan bagi individu sangatlah penting dan beragam. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan keterampilan dan pengetahuan. Melalui program pelatihan dan pembelajaran yang terstruktur, individu dapat memperoleh keterampilan teknis baru yang relevan dengan pekerjaan, seperti penggunaan perangkat lunak atau peralatan khusus dalam industri tertentu. Selain itu, juga dapat memperdalam pemahaman tentang konsep-konsep dan praktik terbaru dalam industri, sehingga menjadi lebih kompeten dan berdaya saing di tempat kerja. Selain itu, pengembangan juga membuka peluang karir yang lebih luas bagi individu. Dengan meningkatkan kualifikasi dan keterampilan, individu menjadi lebih menarik bagi calon pengusaha dan memiliki lebih banyak opsi untuk memajukan karir. Noe (2013) menjelaskan bahwa pengembangan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional yang berkelanjutan, membantu individu meraih keberhasilan dalam karir.

Tingkat kepuasan kerja juga meningkat sebagai hasil dari pengembangan. Ketika individu merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri secara profesional, cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Kepuasan kerja ini penting karena dapat memengaruhi retensi karyawan dan produktivitas secara keseluruhan dalam organisasi. Selanjutnya, pengembangan juga membantu dalam membangun kemandirian individu. Melalui akses terhadap berbagai program pelatihan dan sumber daya pengembangan, individu dapat mengambil

inisiatif dalam mengidentifikasi dan mengejar peluang pengembangan sendiri, dapat mengembangkan rencana pengembangan pribadi sendiri dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Kepercayaan diri juga merupakan manfaat yang diberikan oleh pengembangan. Dengan meningkatnya keterampilan dan pengetahuan, individu menjadi lebih percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas dan tantangan baru di tempat kerja. Merasa lebih yakin dalam kemampuan untuk berhasil dan lebih berani mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan. Pengembangan juga dapat berdampak positif pada pendapatan individu. Dengan meningkatnya keterampilan dan kualifikasi, individu cenderung memiliki potensi untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi. Hal ini dapat memberikan stabilitas keuangan yang lebih besar dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

#### **4. Manfaat bagi Organisasi**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja organisasi dan memajukan tujuan-tujuan strategis. Sebagaimana dijelaskan oleh Noe (2013), pengembangan sumber daya manusia memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional yang berkelanjutan. Manfaat yang diberikan oleh pengembangan bagi organisasi sangatlah beragam dan signifikan. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan kinerja karyawan. Dengan menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, organisasi dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif. Ini berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja

yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan operasional.

Pengembangan juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, organisasi dapat mengoptimalkan proses-proses kerja dan mencapai hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat. Hal ini dapat menghasilkan efisiensi operasional yang signifikan dan mengurangi biaya produksi, yang pada gilirannya meningkatkan profitabilitas organisasi. Selanjutnya, pengembangan juga berperan penting dalam merangsang inovasi dan menghadapi perubahan. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan diberi pengetahuan tentang tren terbaru, teknologi baru, dan praktik terbaik dalam industri, juga didorong untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru untuk tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan memiliki karyawan yang inovatif dan adaptif, organisasi dapat menghadapi perubahan dengan lebih baik dan terus bergerak maju dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Pengembangan juga berperan penting dalam mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpotensi. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini membuat karyawan lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Retensi karyawan yang tinggi juga mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru, yang dapat menghasilkan efisiensi dan stabilitas jangka panjang dalam organisasi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia memiliki

manfaat yang signifikan bagi organisasi, membantu mencapai tujuan bisnis, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **C. Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Pelatihan dan Pengembangan**

Studi kasus yang dilakukan oleh Sulistien, Marwanto, Rahayu, dan Laely (2022) bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Duta Mandiri Makmur di Kediri. Dalam penelitian ini, metode penelitian digunakan untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dimulai dengan identifikasi masalah yang dihadapi oleh KSP Duta Mandiri Makmur, yaitu tingkat kinerja karyawan yang kurang memuaskan dan rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam rangka mengatasi masalah ini, manajemen perusahaan memutuskan untuk mengimplementasikan program pengembangan karyawan yang terstruktur dan berbasis penelitian.

Langkah berikutnya dalam penelitian ini adalah merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, tim pengembangan sumber daya manusia (SDM) memilih untuk fokus pada peningkatan kompetensi karyawan dalam hal pelayanan pelanggan, manajemen keuangan, dan keterampilan interpersonal. Program pelatihan ini dirancang dengan memperhatikan kebutuhan spesifik dari KSP Duta Mandiri Makmur dan menggunakan metode yang efektif dalam menyampaikan materi pelatihan, seperti ceramah, simulasi, dan studi kasus. Setelah merancang program

pelatihan, tahap implementasi dimulai. Para karyawan dipilih untuk mengikuti pelatihan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan, dan jadwal pelatihan ditentukan agar tidak mengganggu operasional sehari-hari dari KSP. Para instruktur yang berkualifikasi dipilih untuk memberikan materi pelatihan, dan sesi pelatihan dilakukan secara interaktif untuk memastikan pemahaman yang maksimal dari peserta.

Pada rangka mengukur dampak dari program pelatihan dan pengembangan, penelitian ini menggunakan metode analisis statistik untuk menguji hubungan antara variabel pengembangan karyawan, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada karyawan sebelum dan setelah program pelatihan dilaksanakan, serta melalui data kinerja yang terdokumentasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari program pengembangan karyawan terhadap peningkatan kompetensi. Selain itu, kompetensi karyawan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan ini mendukung hipotesis bahwa kompetensi karyawan berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengembangan karyawan dengan kinerja karyawan.

Sebagai hasil dari implementasi program pelatihan dan pengembangan yang berbasis penelitian, KSP Duta Mandiri Makmur berhasil mencapai peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan. Para karyawan menjadi lebih terampil dan percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugas, sementara kinerja keseluruhan dari KSP meningkat secara signifikan. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya menggunakan metode penelitian dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.







# **BAB IX**

## **IMPLEMENTASI METODE PENELITIAN DALAM EVALUASI KINERJA**

---

---

Kinerja individu dalam konteks organisasi menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Di tengah dinamika pasar global yang terus berubah, evaluasi kinerja menjadi landasan penting bagi pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, pentingnya evaluasi kinerja tidak dapat dilepaskan dari tantangan kompleks yang dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, penggunaan metode penelitian yang tepat menjadi krusial dalam memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara obyektif, akurat, dan bermanfaat.

### **A. Konsep Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penting yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur pencapaian individu, tim, atau keseluruhan perusahaan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam artikel "*Performance Evaluation: A Review of Concepts and Methods*" yang ditulis oleh Armstrong (2014), konsep evaluasi kinerja dijelaskan sebagai suatu upaya sistematis untuk

mengevaluasi produktivitas, efisiensi, dan efektivitas karyawan atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

### **1. Pentingnya Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan salah satu elemen utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memegang peran sentral dalam menjaga keseimbangan antara tujuan organisasi dengan pencapaian individu. Seperti yang disebutkan oleh Armstrong (2014), evaluasi kinerja adalah proses yang sistematis dan terencana untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, atau unit kerja dalam mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Pentingnya evaluasi kinerja tidak bisa dipandang sebelah mata karena memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi, mulai dari produktivitas hingga kepuasan karyawan. Salah satu aspek penting dari evaluasi kinerja adalah memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan. Umpan balik ini bukan hanya tentang memberi tahu seberapa baik atau buruk kinerja, tetapi juga tentang memberikan informasi yang konstruktif tentang area di mana bisa meningkatkan diri. Dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini dikenal sebagai konsep pembelajaran organisasi, di mana evaluasi kinerja menjadi sarana untuk pengembangan individu dan peningkatan kualitas sumber daya manusia organisasi secara keseluruhan.

Evaluasi kinerja juga berperan penting dalam pengambilan keputusan manajemen, terutama terkait dengan promosi, pengembangan karir, dan pemberian insentif kepada karyawan. Melalui evaluasi kinerja yang objektif, manajemen dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan ke posisi-posisi yang lebih tinggi atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Hal

ini membantu dalam memastikan bahwa individu yang paling kompeten dan berkualitas menduduki posisi-posisi kunci, yang pada gilirannya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Evaluasi kinerja juga berperan dalam memotivasi karyawan. Ketika karyawan tahu bahwa kinerja akan dievaluasi secara objektif dan bahwa hasilnya akan berdampak pada pengakuan dan penghargaan yang diterima, cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ini sejalan dengan teori motivasi seperti yang dijelaskan oleh Dessler (2015), di mana pengakuan atas pencapaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Evaluasi kinerja juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dengan mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur, manajemen dapat mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan peningkatan keterampilan atau pengetahuan untuk mencapai standar yang diinginkan. Ini memungkinkan organisasi untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan dan memastikan bahwa memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan. Namun demikian, penting untuk diingat bahwa evaluasi kinerja tidak hanya tentang memberikan penilaian kepada karyawan, tetapi juga tentang membangun hubungan saling percaya antara manajemen dan karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh Lawler (2012), proses evaluasi kinerja yang transparan dan adil merupakan kunci dalam memastikan bahwa karyawan menerima umpan balik dengan baik dan merasa diperlakukan secara adil. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menjalankan proses evaluasi kinerja dengan integritas dan kehati-hatian, serta memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan dihargai.

## **2. Tujuan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk mencapai sejumlah tujuan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Menurut Armstrong (2014), tujuan-tujuan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari memberikan umpan balik kepada karyawan hingga mendukung pengambilan keputusan manajemen yang efektif. Dalam konteks ini, penting untuk memahami secara detail bagaimana evaluasi kinerja berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Salah satu tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah memberikan umpan balik yang jelas dan terstruktur kepada karyawan. Umpan balik ini tidak hanya menginformasikan karyawan tentang kinerja dalam mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan, tetapi juga memberikan wawasan yang berharga tentang area-area di mana dapat meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler (2015), umpan balik yang konstruktif dan terukur merupakan salah satu cara terbaik untuk memotivasi karyawan dan membantu merencanakan pengembangan karir di masa depan.

Evaluasi kinerja juga bertujuan untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen yang efektif. Dengan memahami kinerja individu, tim, atau unit kerja, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan promosi, pengembangan karir, atau bahkan penghentian kerja. Menurut Lawler (2012), evaluasi kinerja memberikan informasi yang berharga kepada manajemen tentang kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan kebutuhan sumber daya manusia dalam rangka mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, evaluasi kinerja juga memiliki tujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan mengevaluasi kinerja secara teratur, organisasi dapat mengidentifikasi area-area di mana karyawan perlu meningkatkan keterampilan atau pengetahuan untuk mencapai standar yang diinginkan. Hal ini memungkinkan manajemen SDM untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan tim, yang pada gilirannya akan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Aguinis (2013), evaluasi kinerja menjadi sarana penting dalam pengembangan karyawan yang berkelanjutan.

Evaluasi kinerja juga bertujuan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan mengetahui bahwa kinerja akan dievaluasi secara objektif dan bahwa hasilnya akan berdampak pada pengakuan dan penghargaan yang diterima, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi seperti yang dijelaskan oleh Milkovich dan Newman (2016), di mana pengakuan atas pencapaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut, penting untuk diingat bahwa evaluasi kinerja harus dilakukan dengan transparan, objektif, dan adil. Hanya dengan menjalankan proses evaluasi yang konsisten dan berbasis pada kriteria yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa hasil evaluasi tersebut dapat diandalkan dan dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang efektif.

### **3. Kriteria Evaluasi**

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang terstruktur dan sistematis untuk menilai kinerja individu, tim, atau unit kerja dalam

mencapai tujuan organisasi. Salah satu elemen kunci dalam proses evaluasi kinerja adalah penetapan kriteria evaluasi yang jelas dan relevan. Sebagaimana diungkapkan oleh Armstrong (2014), kriteria evaluasi ini merupakan fondasi bagi pengukuran dan penilaian yang efektif terhadap kinerja seseorang atau kelompok dalam konteks organisasi. Dalam hal ini, penting untuk memahami secara mendalam mengenai kriteria evaluasi dan bagaimana kriteria-kriteria ini diterapkan dalam praktik evaluasi kinerja. Kriteria evaluasi dalam evaluasi kinerja mencakup berbagai aspek yang mencerminkan pencapaian, perilaku, dan kontribusi individu atau tim terhadap tujuan organisasi. Salah satu kriteria yang umum digunakan adalah pencapaian target kuantitatif. Ini mencakup penilaian terhadap seberapa baik individu atau tim mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam hal produksi, penjualan, atau pencapaian lainnya. Misalnya, dalam sebuah tim penjualan, kriteria evaluasi bisa berupa pencapaian target penjualan bulanan atau pencapaian target pangsa pasar.

Kriteria evaluasi juga mencakup kualitas hasil kerja. Hal ini mengacu pada seberapa baik individu atau tim menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, berkualitas, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kualitas hasil kerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti keakuratan, keandalan, dan kepuasan pelanggan atau pengguna layanan. Sebagai contoh, dalam sebuah departemen produksi, kriteria evaluasi dapat mencakup tingkat cacat produk atau tingkat kepuasan pelanggan. Selain pencapaian target dan kualitas hasil kerja, kriteria evaluasi juga mencakup kompetensi teknis dan perilaku. Kompetensi teknis mengacu pada keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif. Ini bisa mencakup kemampuan teknis, keahlian dalam menggunakan perangkat

lunak atau peralatan khusus, atau pengetahuan tentang proses atau produk tertentu. Di sisi lain, kompetensi perilaku mengacu pada perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh individu dalam lingkungan kerja. Hal ini mencakup aspek seperti keterampilan komunikasi, kerjasama tim, inisiatif, dan tanggung jawab.

Kriteria evaluasi juga dapat mencakup kontribusi individu atau tim terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini mencerminkan sejauh mana individu atau tim berkontribusi terhadap pencapaian strategi dan visi organisasi. Misalnya, kriteria evaluasi dapat mencakup inovasi, keberlanjutan, atau kontribusi terhadap peningkatan efisiensi atau efektivitas organisasi. Kriteria evaluasi haruslah relevan, dapat diukur, dan terukur. Kriteria yang tidak relevan atau tidak dapat diukur hanya akan menyebabkan evaluasi kinerja menjadi tidak efektif dan tidak bermanfaat. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa kriteria evaluasi yang digunakan sesuai dengan tujuan organisasi dan memungkinkan untuk pengukuran yang obyektif dan akurat terhadap kinerja individu atau tim.

#### **4. Proses Evaluasi**

Proses evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Aguinis (2013), proses evaluasi kinerja melibatkan serangkaian langkah-langkah yang sistematis dan terencana untuk mengumpulkan data, menganalisis kinerja, memberikan umpan balik, dan merencanakan tindakan pengembangan. Tahap pertama dalam proses evaluasi kinerja adalah perumusan tujuan dan kriteria evaluasi. Sebelum memulai proses

evaluasi, organisasi perlu menetapkan tujuan-tujuan evaluasi yang jelas dan relevan, serta kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk menilai kinerja individu atau tim. Sebagai contoh, tujuan evaluasi kinerja mungkin termasuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas hasil kerja, atau mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Kriteria evaluasi kemudian ditetapkan untuk mencakup aspek-aspek seperti pencapaian target kuantitatif, kualitas hasil kerja, kompetensi teknis, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Langkah kedua dalam proses evaluasi kinerja adalah pengumpulan data. Data dapat dikumpulkan melalui berbagai metode, termasuk observasi langsung, wawancara, survei, dan peninjauan dokumen. Penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan, akurat, dan obyektif, serta mencakup berbagai aspek kinerja yang telah ditetapkan dalam kriteria evaluasi. Sebagai contoh, dalam evaluasi kinerja seorang karyawan, data dapat mencakup pencapaian target kuantitatif, umpan balik dari atasan dan rekan kerja, serta penilaian terhadap keterampilan dan perilaku karyawan. Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan akan dianalisis untuk mengevaluasi kinerja individu atau tim. Analisis ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian target, kualitas hasil kerja, kompetensi teknis, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Penting untuk menggunakan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan sebagai dasar untuk analisis ini, serta memastikan bahwa analisis dilakukan secara obyektif dan berdasarkan bukti-bukti yang ada. Sebagai contoh, analisis kinerja seorang karyawan dapat melibatkan perbandingan antara pencapaian target yang telah ditetapkan dengan hasil kerja yang sebenarnya, serta penilaian terhadap kompetensi teknis dan perilaku karyawan berdasarkan umpan balik yang diperoleh.



Setelah analisis selesai, langkah berikutnya dalam proses evaluasi kinerja adalah memberikan umpan balik kepada individu atau tim yang dievaluasi. Umpan balik ini harus jelas, konstruktif, dan berbasis pada bukti-bukti yang telah dikumpulkan selama proses evaluasi. Tujuannya adalah untuk membantu individu atau tim memahami kinerja, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merencanakan tindakan perbaikan atau pengembangan yang diperlukan. Sebagai contoh, umpan balik kepada seorang karyawan dapat mencakup pengakuan atas pencapaian yang baik, serta rekomendasi untuk meningkatkan keterampilan atau perilaku tertentu. Proses evaluasi kinerja juga melibatkan pengembangan rencana tindak lanjut. Rencana ini mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja individu atau tim, serta menetapkan target dan sasaran untuk masa depan. Rencana tindak lanjut ini harus realistis, terukur, dan dapat dilacak, serta melibatkan partisipasi aktif dari individu atau tim yang dievaluasi.

## **5. Penggunaan Hasil Evaluasi**

Penggunaan hasil evaluasi kinerja merupakan tahap krusial dalam proses manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya menjadi sebuah kegiatan rutin, tetapi juga menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana dikemukakan oleh Werner dan DeSimone (2016), hasil evaluasi kinerja memberikan informasi yang berharga bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat terkait dengan promosi, pengembangan karir, pemberian insentif, dan pengelolaan kinerja yang efektif. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam tentang bagaimana hasil

evaluasi kinerja digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Salah satu penggunaan utama dari hasil evaluasi kinerja adalah dalam pengambilan keputusan manajemen terkait dengan promosi dan pengembangan karir. Dengan mengevaluasi kinerja individu secara teratur, manajemen dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan ke posisi-posisi yang lebih tinggi atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Hasil evaluasi kinerja menyediakan dasar yang obyektif untuk pengambilan keputusan tersebut, sehingga memastikan bahwa promosi dan pengembangan karir dilakukan berdasarkan prestasi dan potensi yang sesungguhnya.

Hasil evaluasi kinerja juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan menganalisis kinerja individu atau tim, manajemen dapat mengidentifikasi area-area di mana karyawan membutuhkan peningkatan keterampilan atau pengetahuan untuk mencapai standar yang diinginkan. Hasil evaluasi kinerja dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kebutuhan pelatihan yang spesifik dan membantu dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu atau tim. Penggunaan hasil evaluasi kinerja juga penting dalam pemberian insentif kepada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kinerjanya diakui dan dihargai, cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Milkovich dan Newman (2016), pemberian insentif yang sesuai dengan kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, hasil evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan insentif seperti bonus, penghargaan, atau promosi.

Hasil evaluasi kinerja juga dapat digunakan untuk mengelola kinerja karyawan secara efektif. Dengan mengetahui kinerja individu atau tim, manajemen dapat mengidentifikasi area-area di mana karyawan memerlukan bantuan atau dukungan tambahan, serta menetapkan rencana tindak lanjut yang sesuai untuk meningkatkan kinerja. Penggunaan hasil evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk memonitor kinerja karyawan secara terus-menerus dan memberikan intervensi yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Hasil evaluasi kinerja juga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif dalam organisasi. Dengan mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja yang luar biasa dan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi, manajemen dapat merancang program penghargaan yang sesuai untuk menghargai prestasi. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung dalam organisasi.

## **B. Metode Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Metode evaluasi kinerja yang digunakan oleh organisasi dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan, tujuan, dan konteks organisasi tersebut. Sejumlah metode yang berbeda telah dikembangkan dan digunakan oleh organisasi di seluruh dunia untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dalam pembahasan ini, kami akan menjelaskan secara detail dan relevan beberapa metode evaluasi kinerja

yang umum digunakan, serta implikasi dan kelebihan masing-masing metode tersebut.

### **1. Penilaian Grafik**

Metode penilaian grafik adalah salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Dalam metode ini, evaluator atau atasan langsung akan menyusun daftar karakteristik atau kriteria kinerja yang diinginkan, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, atau kerjasama tim. Setelah itu, kinerja karyawan dinilai berdasarkan karakteristik-karakteristik ini dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditetapkan. Metode ini memungkinkan evaluator untuk memberikan penilaian secara holistik terhadap kinerja karyawan berdasarkan sejumlah faktor yang relevan dengan pekerjaannya. Penilaian grafik sering kali menggunakan skala penilaian yang bersifat deskriptif, seperti skala yang menggambarkan tingkat pencapaian kinerja dari "sangat baik" hingga "kurang baik", atau dari "sangat efektif" hingga "tidak efektif". Dalam penilaian grafik, atasan langsung atau evaluator harus mampu mengobservasi dan mengumpulkan bukti-bukti yang mendukung penilaian terhadap kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan evaluasi yang lebih akurat dan obyektif, serta memungkinkan karyawan untuk memahami secara jelas harapan dan standar kinerja yang diinginkan oleh organisasi.

Salah satu keunggulan utama dari metode penilaian grafik adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan. Dengan menggunakan sejumlah kriteria yang relevan, evaluator dapat menggambarkan kinerja karyawan secara lebih lengkap daripada hanya menggunakan satu atau dua kriteria saja. Sebagaimana disebutkan oleh Aguinis (2013), penilaian grafik

memungkinkan evaluasi yang lebih holistik terhadap kinerja karyawan, yang dapat memberikan informasi yang berharga bagi manajemen dalam mengambil keputusan terkait dengan pengembangan karyawan, promosi, atau insentif. Namun, penilaian grafik juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu kelemahan utamanya adalah rentan terhadap subjektivitas dan bias evaluator. Karena penilaian dilakukan oleh individu tertentu, ada kemungkinan bahwa penilaian tersebut akan dipengaruhi oleh preferensi, persepsi, atau pengalaman pribadi evaluator. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja dan merugikan karyawan yang mungkin tidak mendapatkan penilaian yang adil dan objektif.

Penilaian grafik juga dapat mengalami kesulitan dalam membandingkan kinerja karyawan yang berbeda di antara satu sama lain. Kriteria-kriteria yang digunakan dalam penilaian grafik seringkali bersifat subjektif dan sulit diukur secara obyektif. Akibatnya, peringkat karyawan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan perbedaan dalam kinerja sebenarnya, tetapi lebih merupakan refleksi dari persepsi atau interpretasi evaluator. Dalam mengatasi beberapa kelemahan ini, organisasi perlu memastikan bahwa evaluasi kinerja menggunakan penilaian grafik dilakukan secara obyektif dan adil. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan kepada evaluator tentang bagaimana melakukan penilaian yang obyektif, menggunakan kriteria yang jelas dan terukur, serta mengumpulkan bukti-bukti yang mendukung penilaian tersebut. Selain itu, organisasi juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode evaluasi lain yang lebih obyektif, seperti Evaluasi Berbasis Tujuan (MBO) atau Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi, sebagai tambahan atau alternatif untuk penilaian grafik.

## **2. Evaluasi Berbasis Peringkat**

Evaluasi Berbasis Peringkat adalah salah satu metode yang umum digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan di berbagai organisasi. Dalam metode ini, karyawan dinilai dan diberi peringkat berdasarkan kinerja relatif terhadap satu sama lain. Setiap karyawan diberi peringkat dari yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan pencapaian target kinerja atau kriteria evaluasi lainnya. Metode ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja yang lebih unggul dan memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar tidak berada di peringkat terbawah. Dalam melakukan Evaluasi Berbasis Peringkat, atasan langsung atau evaluator harus mengumpulkan data dan informasi terkait kinerja setiap karyawan. Data ini dapat mencakup pencapaian target kinerja, kualitas hasil kerja, inisiatif, kerjasama tim, atau faktor-faktor lain yang relevan dengan pekerjaan. Berdasarkan data ini, evaluator kemudian memberikan peringkat kepada setiap karyawan, biasanya dalam bentuk peringkat relatif seperti "pencapai teratas", "pencapai tengah", dan "pencapai terbawah".

Salah satu keunggulan utama dari metode Evaluasi Berbasis Peringkat adalah kemampuannya untuk memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Dengan mengetahui bahwa kinerja akan dinilai dan dibandingkan dengan karyawan lain, karyawan cenderung termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Sebagaimana disebutkan oleh Noe *et al.* (2017), Evaluasi Berbasis Peringkat dapat memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk mencapai target kinerja dan meningkatkan kontribusi terhadap organisasi. Namun, Evaluasi Berbasis Peringkat juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu kelemahan

utamanya adalah bahwa metode ini dapat menciptakan lingkungan kompetitif yang tidak sehat di antara karyawan. Ketika karyawan diberi peringkat dan dibandingkan satu sama lain, hal ini dapat mengarah pada persaingan yang tidak sehat, sabotase antar-karyawan, atau konflik di tempat kerja. Selain itu, metode ini juga dapat menyebabkan ketidakpuasan dan demotivasi bagi karyawan yang mendapatkan peringkat terendah, terutama jika peringkat tersebut digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan penting seperti promosi atau insentif.

Evaluasi Berbasis Peringkat juga dapat menjadi tidak adil jika karyawan memiliki perbedaan dalam lingkungan kerja atau tanggung jawab pekerjaan yang berbeda. Misalnya, karyawan yang bekerja dalam tim yang lebih produktif atau memiliki lebih banyak kesempatan untuk mencapai target kinerja mungkin lebih cenderung mendapatkan peringkat yang lebih tinggi daripada karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang kurang mendukung. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja dan merugikan karyawan yang berada dalam situasi yang kurang menguntungkan. Dalam mengatasi beberapa kelemahan ini, organisasi perlu memastikan bahwa Evaluasi Berbasis Peringkat dilakukan dengan hati-hati dan adil. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa kriteria penilaian dan peringkat diterapkan secara konsisten untuk semua karyawan, serta dengan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan mengenai kinerja. Selain itu, organisasi juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode evaluasi lain yang lebih obyektif dan relevan sesuai dengan kebutuhan.

### **3. Evaluasi 360 Derajat**

Evaluasi 360 Derajat adalah metode yang semakin populer dalam mengevaluasi kinerja karyawan di berbagai organisasi. Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan oleh berbagai pihak yang memiliki interaksi dengan karyawan tersebut, termasuk atasan langsung, rekan kerja sebaya, bawahan, dan bahkan klien atau pelanggan. Dengan melibatkan berbagai sudut pandang yang berbeda, evaluasi 360 derajat memungkinkan organisasi untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan holistik tentang kinerja seorang karyawan. Dalam proses Evaluasi 360 Derajat, setiap pihak yang terlibat diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik atau evaluasi terhadap kinerja karyawan. Umpan balik ini dapat berupa penilaian tertulis, wawancara, atau kuesioner yang menilai berbagai aspek kinerja karyawan, termasuk keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan lain-lain. Kemudian, hasil evaluasi dari berbagai pihak ini dikumpulkan dan digunakan untuk menyusun laporan evaluasi kinerja karyawan.

Salah satu keunggulan utama dari metode Evaluasi 360 Derajat adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang komprehensif dan beragam kepada karyawan. Dengan melibatkan berbagai pihak yang berinteraksi dengan karyawan, termasuk rekan kerja sebaya dan klien atau pelanggan, metode ini memberikan sudut pandang yang berbeda dan informasi yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan. Sebagaimana disebutkan oleh Bernardin dan Russell (2013), evaluasi 360 derajat memungkinkan karyawan untuk mendapatkan umpan balik dari berbagai sudut pandang yang berbeda, sehingga membantu dalam pengembangan kinerja secara menyeluruh. Selain itu, Evaluasi 360 Derajat juga memungkinkan karyawan untuk mendapatkan umpan balik yang lebih obyektif dan akurat tentang kinerja. Dengan



melibatkan rekan kerja sebaya yang bekerja sama dengan karyawan dalam situasi sehari-hari, metode ini dapat memberikan informasi yang lebih valid dan relevan tentang kinerja karyawan daripada hanya mengandalkan penilaian dari atasan langsung saja.

Evaluasi 360 Derajat juga memiliki beberapa tantangan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu tantangan utamanya adalah masalah kejujuran dan keberanian dalam memberikan umpan balik. Beberapa responden mungkin enggan atau tidak nyaman untuk memberikan umpan balik yang jujur dan terbuka kepada karyawan, terutama jika hal tersebut melibatkan masalah sensitif atau konflik interpersonal. Hal ini dapat mengurangi validitas dan kegunaan dari hasil evaluasi 360 derajat. Selain itu, proses Evaluasi 360 Derajat juga memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Melibatkan berbagai pihak yang berbeda dalam proses evaluasi, mengumpulkan umpan balik, dan menyusun laporan evaluasi kinerja dapat memakan waktu dan tenaga, terutama dalam organisasi yang memiliki jumlah karyawan yang besar. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara manfaat yang diperoleh dari evaluasi 360 derajat dengan biaya dan upaya yang diperlukan untuk melaksanakannya.

#### **4. Perilaku Tercatat**

Metode Evaluasi Kinerja yang berfokus pada Perilaku Tercatat merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pencatatan perilaku karyawan selama periode tertentu. Dalam metode ini, evaluator atau atasan langsung secara sistematis mencatat perilaku karyawan yang relevan dengan kinerja, baik secara positif maupun negatif. Perilaku yang dicatat dapat meliputi aspek-aspek seperti tingkat kerja sama,

inisiatif, kreativitas, tanggung jawab, komunikasi, ketepatan waktu, dan kualitas pekerjaan. Dalam menjalankan metode Perilaku Tercatat, evaluator harus memiliki kemampuan untuk mengamati dan menganalisis perilaku karyawan secara objektif. Observasi dilakukan dalam berbagai konteks kerja, termasuk dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari, berinteraksi dengan rekan kerja, menanggapi situasi atau masalah, dan berpartisipasi dalam proyek atau aktivitas tim. Data yang terkumpul dari pencatatan perilaku tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Salah satu keunggulan utama dari metode Perilaku Tercatat adalah kemampuannya untuk memberikan evaluasi yang lebih obyektif terhadap kinerja karyawan, terutama dalam situasi di mana kinerja tidak dapat diukur secara langsung atau kriteria kinerja tidak terdefinisi dengan jelas. Dengan mencatat perilaku karyawan, evaluator dapat mengumpulkan bukti konkret tentang bagaimana karyawan berperilaku dan bereaksi dalam berbagai situasi kerja. Selain itu, metode Perilaku Tercatat juga memungkinkan untuk mengidentifikasi tren perilaku karyawan dan pola-pola yang mungkin mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Dengan melacak perilaku karyawan dari waktu ke waktu, evaluator dapat melihat perubahan atau perbaikan dalam perilaku karyawan, serta memperhatikan potensi masalah atau kebutuhan pengembangan yang perlu ditangani. Sebagaimana disebutkan oleh Grote (2016), metode ini memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih terperinci dan menyeluruh, yang dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen dalam mengelola kinerja karyawan.

Metode Perilaku Tercatat juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu tantangan utamanya adalah keterbatasan dalam mengukur atau menilai perilaku yang kompleks atau

abstrak. Beberapa aspek perilaku, seperti motivasi intrinsik, resiliensi, atau kemampuan beradaptasi, mungkin sulit untuk diukur secara langsung dan memerlukan penilaian yang lebih subjektif. Selain itu, metode ini juga memerlukan investasi waktu dan tenaga yang signifikan dalam pengamatan dan pencatatan perilaku karyawan, terutama dalam organisasi yang memiliki jumlah karyawan yang besar atau lingkungan kerja yang kompleks. Dalam mengatasi beberapa tantangan ini, organisasi perlu memastikan bahwa metode Perilaku Tercatat dilakukan secara konsisten dan sistematis. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan panduan dan pelatihan kepada evaluator tentang bagaimana melakukan pengamatan dan pencatatan perilaku yang objektif, serta dengan menggunakan instrumen penilaian yang jelas dan terstruktur. Selain itu, organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi atau sistem informasi untuk memudahkan pengumpulan, analisis, dan manajemen data perilaku karyawan.

## **5. Evaluasi Berbasis Tujuan (MBO)**

Evaluasi Berbasis Tujuan (*Management by Objectives/MBO*) merupakan metode evaluasi kinerja yang berfokus pada penetapan tujuan karyawan dan penilaian kinerja berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. Konsep utama dari MBO adalah bahwa karyawan dan atasan langsung bekerja sama untuk menetapkan tujuan spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang harus dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu. Setelah tujuan-tujuan tersebut ditetapkan, kinerja karyawan dinilai berdasarkan sejauh mana berhasil mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dalam menjalankan metode MBO, tahapan awal adalah penetapan tujuan. Atasan langsung dan karyawan bekerja sama untuk menetapkan tujuan yang sesuai dengan visi, misi,

dan strategi organisasi, serta memperhatikan kebutuhan dan kemampuan karyawan tersebut. Tujuan-tujuan ini kemudian dituangkan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja yang mencakup target kinerja karyawan serta waktu penyelesaian yang ditetapkan.

Selama periode evaluasi, kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan, di mana atasan langsung dan karyawan melakukan monitoring terhadap kemajuan pencapaian tujuan dan memberikan umpan balik secara rutin. Dengan demikian, MBO tidak hanya memberikan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk mengetahui sejauh mana telah mencapai tujuan-tujuan tersebut dan menerima umpan balik yang konstruktif dari atasan. Salah satu keunggulan utama dari metode MBO adalah fokusnya pada hasil dan pencapaian yang dapat diukur secara konkret. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur, metode ini memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam merencanakan dan mengevaluasi kinerja. Sebagaimana disebutkan oleh Armstrong dan Baron (2017), MBO memungkinkan pengukuran kinerja yang obyektif berdasarkan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, yang dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan langkah-langkah pengembangan yang diperlukan.

MBO juga memiliki beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utamanya adalah risiko fokus yang terlalu berlebihan pada pencapaian tujuan dan mengabaikan aspek kualitatif kinerja karyawan yang mungkin tidak terukur dalam tujuan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan karyawan terlalu fokus pada pencapaian target kuantitatif tanpa memperhatikan kualitas pekerjaan atau dampak jangka

panjang dari tindakan. Selain itu, MBO juga memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan dalam penetapan, monitoring, dan evaluasi tujuan karyawan. Proses ini memerlukan kerja sama yang kuat antara atasan langsung dan karyawan serta perencanaan yang cermat untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan memperhatikan sumber daya yang tersedia.

Untuk mengatasi beberapa tantangan ini, organisasi perlu memastikan bahwa implementasi MBO dilakukan dengan hati-hati dan disertai dengan dukungan yang memadai. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan dan panduan kepada atasan langsung dan karyawan tentang bagaimana menetapkan tujuan yang efektif, serta memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut relevan dengan visi dan strategi organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu memantau dan mengevaluasi secara rutin pelaksanaan MBO untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau tantangan yang mungkin timbul dalam prosesnya.

## **6. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi**

Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi adalah pendekatan dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang berfokus pada penilaian terhadap keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang penting untuk sukses dalam peran kerja tertentu. Metode ini menekankan pada aspek kinerja yang berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi melibatkan identifikasi kompetensi yang relevan dengan posisi atau peran kerja yang dinilai. Kompetensi tersebut dapat mencakup berbagai aspek seperti kemampuan analitis, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, adaptabilitas, integritas,

inisiatif, dan lain sebagainya. Kemudian, kriteria evaluasi ditetapkan berdasarkan kompetensi-kompetensi tersebut.

Kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan kemampuan dalam menunjukkan atau memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan dengan mengamati perilaku karyawan, menilai hasil kerja, atau melalui self-assessment dan penilaian dari rekan kerja, atasan, atau klien. Dalam beberapa kasus, organisasi juga dapat menggunakan alat atau instrumen penilaian khusus yang dirancang untuk menilai setiap kompetensi secara terpisah. Salah satu keunggulan utama dari metode Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja karyawan. Dengan menilai kompetensi yang terkait dengan sukses dalam peran kerja tertentu, metode ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan karyawan, serta area pengembangan yang perlu ditingkatkan. Sebagaimana disebutkan oleh Phillips dan Gully (2015), evaluasi kinerja berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi gap kompetensi, merencanakan pengembangan karyawan, dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi juga memiliki beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utamanya adalah penilaian subjektif yang mungkin terjadi dalam menilai kompetensi-kompetensi yang bersifat abstrak atau sulit diukur secara langsung. Misalnya, penilaian kemampuan komunikasi atau kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh persepsi atau preferensi evaluator, yang dapat mengurangi validitas dan keadilan dari hasil evaluasi. Selain itu, penilaian kinerja berbasis kompetensi juga

memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan dalam mengidentifikasi, menetapkan, dan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang relevan. Proses ini memerlukan kerja sama yang kuat antara atasan langsung, departemen sumber daya manusia, dan karyawan dalam menetapkan standar kinerja dan mengumpulkan data yang relevan untuk evaluasi.

Untuk mengatasi beberapa tantangan ini, organisasi perlu memastikan bahwa proses Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi dilakukan secara obyektif dan sistematis. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan panduan dan pelatihan kepada evaluator tentang bagaimana menilai kompetensi secara konsisten dan obyektif, serta menggunakan instrumen penilaian yang valid dan reliabel. Selain itu, organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi atau sistem informasi untuk memudahkan pengumpulan, analisis, dan manajemen data kinerja karyawan berbasis kompetensi.

### **C. Studi Kasus: Implementasi Metode Penelitian dalam Evaluasi Kinerja**

Di sebuah perusahaan teknologi yang terkenal, PT Teknovasi Mandiri, manajemen sedang mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam divisi pengembangan produk. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengimplementasikan metode penelitian dalam evaluasi kinerja. Dalam hal ini, menggunakan metode Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi (EKBK) dan Evaluasi Berbasis Tujuan (EBT) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan. Berikut ini adalah contoh implementasi metode penelitian dalam evaluasi kinerja di PT Teknovasi Mandiri:

Manajemen PT Teknovasi Mandiri memulai dengan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi kunci yang penting untuk sukses dalam divisi pengembangan produk, menetapkan kompetensi-kompetensi seperti kemampuan analitis, kemampuan pemecahan masalah, kreativitas, kerjasama tim, dan komunikasi yang efektif sebagai fokus utama evaluasi kinerja. Setelah itu, manajemen berkolaborasi dengan departemen sumber daya manusia (SDM) untuk mengembangkan instrumen penilaian yang sesuai dengan kompetensi-kompetensi tersebut. Kemudian, manajemen mengimplementasikan metode Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi (EKBK) untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam divisi pengembangan produk. Setiap karyawan diberikan akses ke instrumen penilaian yang mencakup skala penilaian untuk setiap kompetensi yang telah ditetapkan. Selain itu, juga diberikan kesempatan untuk melakukan self-assessment terhadap kemampuan sendiri. Setelah itu, atasan langsung dan rekan kerja sebaya dari setiap karyawan juga diminta untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut.

Manajemen mengumpulkan data dari hasil penilaian karyawan untuk menganalisis kinerja berdasarkan kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan. Data tersebut kemudian dianalisis secara holistik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, serta tren kinerja yang mungkin ada di divisi pengembangan produk. Hasil analisis ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja dan merencanakan langkah-langkah pengembangan yang diperlukan. Selanjutnya, manajemen juga mengimplementasikan metode Evaluasi Berbasis Tujuan (EBT) untuk menetapkan tujuan kinerja yang jelas dan terukur bagi karyawan dalam divisi pengembangan produk. Setiap karyawan



bersama dengan atasan langsung menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang harus dicapai dalam periode tertentu. Tujuan-tujuan ini kemudian dituangkan dalam bentuk perjanjian kerja yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Manajemen melakukan monitoring terhadap kemajuan pencapaian tujuan karyawan secara berkala, menggunakan sistem pelacakan yang memungkinkan karyawan dan atasan langsung untuk melacak kemajuan kinerja dan mencatat pencapaian yang telah tercapai. Selain itu, atasan langsung juga memberikan umpan balik secara rutin kepada karyawan tentang kemajuan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen melaksanakan evaluasi kinerja secara menyeluruh berdasarkan hasil dari kedua metode evaluasi yang telah diimplementasikan, mengintegrasikan data dari Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi (EKBK) dan Evaluasi Berbasis Tujuan (EBT) untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan terkait dengan pengembangan karir, penghargaan, atau pengakuan atas kinerja karyawan dalam divisi pengembangan produk.

Dengan implementasi metode penelitian dalam evaluasi kinerja, PT Teknovasi Mandiri berhasil meningkatkan pemahaman tentang kinerja karyawan dalam divisi pengembangan produk, mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, merencanakan langkah-langkah pengembangan yang sesuai, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, karyawan juga merasa lebih terlibat dalam proses evaluasi dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.





# **BAB X**

## **KESIMPULAN**

---

---

Buku "Metode Penelitian Manajemen Personalialia: Teori dan Implementasi" memberikan wawasan yang mendalam tentang pendekatan penelitian dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Dalam menguraikan teori dan implementasi praktis, buku ini berperan penting dalam membantu pembaca memahami dan mengaplikasikan metode penelitian yang relevan dalam pengelolaan personalialia. Melalui penggabungan teori dan praktik, buku ini memberikan landasan yang kokoh bagi para peneliti, praktisi, dan mahasiswa yang tertarik untuk membahas dimensi kompleks manajemen sumber daya manusia. Salah satu poin penting yang dibahas dalam buku ini adalah pentingnya memahami berbagai metode penelitian yang sesuai dengan konteks manajemen personalialia. Penelitian di bidang ini memerlukan pendekatan yang cermat dan terfokus untuk memahami dinamika kompleks antara individu, organisasi, dan lingkungan.

Buku ini membahas berbagai teknik pengumpulan data yang relevan dalam konteks manajemen personalialia. Dari wawancara hingga observasi, dari survei hingga studi kasus, pembaca diperkenalkan pada beragam instrumen dan pendekatan yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam mengelola sumber daya manusia dengan efektif. Buku ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana menerapkan temuan penelitian dalam konteks praktis

manajemen sumber daya manusia. Dengan menyajikan studi kasus dan contoh implementasi, pembaca diberi gambaran nyata tentang bagaimana penelitian dapat diintegrasikan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi. Hal ini memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pembaca, karena tidak hanya memahami teori di balik manajemen personalia, tetapi juga belajar bagaimana mengubah pengetahuan tersebut menjadi tindakan yang berdampak dalam konteks dunia nyata.

Buku ini membahas tren terbaru dalam penelitian manajemen personalia, termasuk aspek-aspek seperti diversitas, inklusi, dan keberlanjutan. Dalam era yang terus berubah dan kompleksitas yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis global, pemahaman tentang bagaimana manajemen personalia berkembang dan beradaptasi menjadi sangat penting. Seperti kebanyakan literatur, buku ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah fokus yang mungkin terlalu umum, sehingga pembaca mungkin perlu melakukan penyelidikan lebih lanjut untuk menerapkan konsep-konsep yang dibahas dalam konteks industri atau organisasi sendiri. Selain itu, dengan cepatnya perubahan dalam teknologi dan dinamika bisnis, beberapa informasi tentang metode penelitian tertentu mungkin menjadi usang atau memerlukan pembaruan.



# DAFTAR PUSTAKA

---

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2017). *Managing Performance: Performance Management in Action* (2nd ed.). Kogan Page Publishers.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Education.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (2015). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Ravenio Books.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Fowler Jr., F. J. (2014). *Survey Research Methods*.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2010). *Human resource selection*. Cengage Learning.
- Grote, R. C. (2016). *Performance Appraisal: A Manager's Guide to Performance Reviews*. AMACOM.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, R., & Brown, M. (2020). "Understanding Employee Satisfaction: A Multivariate Analysis Approach." *Journal of Human Resources Management*, 15(2), 120-135.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.
- Kurtessis, J. N., Vardakoulias, I., Fotopoulos, C. V., & Pappas, J. M. (2019). Factors influencing job seekers' perceptions of organizational attractiveness: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 169-186.
- Lawler, E. E. (2012). The Changing Environment of Professional HR Associations and Certifications. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 341–352.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.

- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2016). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Moore, D., & McCabe, G. (2015). *Introduction to the Practice of Statistics*. WH Freeman.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Puspitawati, D., Laely, N., Sustiyatik, E., & Marwanto, I. H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Karir Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Pasar Baru Pare. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2), 231-248.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (2008). *Essentials of Behavioral Research: Methods and Data Analysis* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin.
- Smith, J., & Johnson, L. (2019). "The Role of Software in Data Analysis." *Journal of Research Methods*, 10(2), 145-168.

- Smith, J., & Jones, L. (2018). "Factors Influencing Employee Satisfaction: A Regression Analysis." *Personnel Review*, 25(3), 210-225.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (2019). *Management* (7th ed.). Pearson.
- Sulistien, S., Marwanto, I. H., Rahayu, B., & Laely, N. (2022). Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2), 214-230.
- Trochim, W. M. K., & Donnelly, J. P. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (3rd ed.). Atomic Dog Publishing.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2016). *Human Resource Development* (7th ed.). Cengage Learnin





# GLOSARIUM

---

- Riset:** Proses sistematis yang bertujuan untuk menemukan, menginterpretasi, dan mengembangkan metode untuk memperoleh pengetahuan baru atau memperdalam pemahaman tentang suatu topik atau masalah.
- Data:** Kumpulan fakta, angka, atau informasi yang diperoleh melalui pengamatan, eksperimen, survei, atau analisis yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian, pengambilan keputusan, atau pembuktian hipotesis.
- Survei:** Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada sekelompok orang untuk mengumpulkan informasi tentang karakteristik, pendapat, atau perilaku.
- Sampel:** Sebagian dari populasi yang dipilih dengan teknik tertentu untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian, dengan tujuan untuk memperoleh kesimpulan yang relevan tanpa harus meneliti seluruh populasi.

- Kuantitatif:** Pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menemukan pola, hubungan, atau memprediksi hasil dengan menggunakan metode statistik.
- Kualitatif:** Pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan data deskriptif melalui observasi, wawancara, atau analisis dokumen untuk memahami persepsi, opini, atau perilaku subjek penelitian.
- Hipotesis:** Pernyataan asumsi yang dibuat berdasarkan teori atau pengamatan yang belum terbukti, yang diuji kebenarannya melalui penelitian untuk menentukan hubungan antara dua variabel atau lebih.
- Variabel:** Unsur atau karakteristik dalam penelitian yang dapat berubah atau memiliki variasi dan dapat diukur atau dikategorikan, yang mempengaruhi hasil penelitian.
- Analisis:** Proses mengorganisasi, menginterpretasi, dan mengevaluasi data untuk menarik kesimpulan atau membuat keputusan berdasarkan data tersebut.

**Desain:**

Rencana atau strategi yang dibuat sebelum melakukan penelitian, yang mencakup pemilihan metode pengumpulan data, teknik analisis, dan prosedur penelitian untuk mencapai tujuan penelitian.





# INDEKS

---

## A

adaptabilitas, 20, 28, 29, 169

## C

*cloud*, 2, 12

## D

distribusi, 19, 96, 97

## E

ekonomi, 116

empiris, 13

## F

fleksibilitas, 19, 20, 28, 29, 41,  
102, 105

## G

geografis, 65, 105

globalisasi, 111

## I

implikasi, 60, 68, 82, 157

inklusif, 11, 26, 34, 117

inovatif, 117, 141

integrasi, 12, 13, 53

integritas, 25, 106, 148, 169

interaktif, 108, 143

investasi, 10, 27, 32, 83, 90, 131,  
164, 166, 168, 171

## K

kolaborasi, 3, 20, 21, 34, 76,  
109, 110

komprehensif, 1, 7, 9, 18, 48, 49,  
50, 51, 54, 95, 102, 129, 158,  
163, 170, 172

konkret, 13, 30, 154, 165, 168

konsistensi, 92, 106, 107

## M

manajerial, 46, 95, 122, 131

manifestasi, 81

manipulasi, 55, 56, 57, 59, 61

manufaktur, 95

metodologi, 3, 7, 9

**N**

negosiasi, 115

**P**

politik, 55, 61, 62, 63

proyeksi, 18

**R**

*real-time*, 89, 110

regulasi, 28, 116

relevansi, 42

**S**

stabilitas, 140, 142

**T**

transformasi, 15, 107

transparansi, 25, 26

# BIOGRAFI PENULIS

---



## **Dr. Ir. I Gusti Gede Heru Marwanto, MM**

Lahir di Ambarawa, 5 November 1959. Lulus Program Doktorat di Progam Studi Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dosen Universitas Kediri sejak tahun 1986 dan saat ini menjadi Ketua Dewan Pembina Yayasan Pendidikan Sodanco Supriadi Walisongo Kediri (Penyelenggara Universitas Kediri di Kediri). Aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan serta memiliki pengalaman di organisasi publik (DPRD Kota Kediri, KONI Kota Kediri dan PSDKU Politeknik Negeri Malang di Kediri).

*Buku Referensi*

# METODE PENELITIAN MANAJEMEN PERSONALIA

*TEORI DAN IMPLEMENTASI*

- Buku referensi "Metode Penelitian Manajemen Personalia: Teori dan Implementasi" menguraikan secara komprehensif berbagai metodologi penelitian yang dapat diterapkan dalam manajemen personalia, mulai dari pendekatan kualitatif hingga kuantitatif, analisis data, hingga penggunaan teknologi terkini dalam penelitian. Melalui penjelasan mendalam disertai contoh nyata, buku ini membimbing pembaca untuk memahami bagaimana teori dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah praktis dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan gaya penulisan yang jelas dan mudah dipahami, buku ini cocok sebagai referensi bagi para peneliti, praktisi, mahasiswa, dan siapapun yang tertarik dalam memperdalam pengetahuan tentang manajemen personalia melalui pendekatan penelitian.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

