

**PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN PENEMPATAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT SMARCO  
MANDIRI SUKSES MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*

**Oleh :**

**AGUNG PAMUNGKAS**

**NPM : 2320030026**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**

**PENGESAHAN TESIS**

**Nama** : Agung Pamungkas  
**Nomor Pokok Mahasiswa** : 2320030026  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia  
**Judul Tesis** : Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan



**Pengesahan Tesis**  
Medan, 16 September 2025  
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

Assoc.Prof.Dr.Drs,Sjahril Effendy P,M.Si,MA,M.Psi,MIH,MRE,CNLP

Hazmanan Khair, S.E, M.B.A., Ph.D

**UMSU**

Diketahui,

**Direktur**

**Ketua Program Studi**

Prof.Dr. Triono Eddy, SH,M.Hum

Prof.Dr.Fajar Pasatibu, S.E,M.Si

**Unggul | Cerdas | Terpercaya**

**PENGESAHAN**

**Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai  
Variabel Intervening Pada PT Smarco  
Mandiri Sukses Medan**

**AGUNG PAMUNGKAS**

**NPM : 2320030026**

**Program Studi : Magister Manajemen**

**Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program  
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam  
Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister manajemen (M.M)  
Pada Hari Kamis, Tanggal 4 September 2025**

**Komisi Penguji**

**1. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**

**Ketua**

**2. Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**

**Sekretaris**

**3. Dr. Bahrul Khair Amal, S.E, M.Si**

**Anggota**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SMARCO MANDIRI SUKSES MEDAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 16 September 2025

Peneliti



**AGUNG PAMUNGKAS**  
**NPM : 2320030026**

## ABSTRAK

### **PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SMARCO MANDIRI SUKSES MEDAN**

**Agung Pamungkas**

Manajemen

Email: [pamungkasagung22@gmail.com](mailto:pamungkasagung22@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan secara langsung dan tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 147 karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan. Sampel dalam Penelitian ini menggunakan rumus Slovin yaitu sebanyak 107 karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan Analisis Outer Nidel, Analisis Inner Model dan Pengujian Hipotesis. Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Melalui *turnover intention* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Smarco Mandiri Sukses Medan).

**Kata Kunci: Sistem Rekrutmen, Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan,  
*Turnover Intention***

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF THE RECRUITMENT AND PLACEMENT SYSTEM ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH TURNOVER INTENTION AS AN VARIABLE INTERVENING AT PT SMARCO MANDIRI SUKSES MEDAN**

**Agung Pamungkas**

Management

Email: [pamungkasagung22@gmail.com](mailto:pamungkasagung22@gmail.com)

This study aims to examine and analyze the direct and indirect influence of the recruitment and placement system on employee performance, with turnover intention as an intervening variable, at PT SMARCO MANDIRI SUKSES Medan. The approach used in this study is a quantitative associative approach. The population in this study was 147 employees at PT SMARCO MANDIRI SUKSES Medan. The sample in this study used the Slovin formula, which consisted of 107 employees at PT SMARCO MANDIRI SUKSES Medan. The data collection technique in this study used a questionnaire method. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. The data management in this study used PLS (Partial Least Squares) software. The results indicate that the recruitment and job placement system significantly influences employee performance, using turnover intention as an intervening variable (Case Study of PT Smarco Mandiri Sukses Medan).

Keywords: **Recruitment System, Job Placement, Employee Performance, Turnover Intention**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis.

penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa Ayahanda Sumadi, SH dan ibunda Wagiatik tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Serta untuk abang saya M. Prayoga Dwi Cahya S.pd dan kakak saya Selvia Inca Devi S.E, M.Si juga seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spitutorial kepada penulis serta kasih sayang yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy.,S.H.,M.Hum , selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen penguji saya.
5. Bapak Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA., Ph.D selaku sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H., MRE., CNLP selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan

dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing dalam menyelesaikan tesis.

7. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Medan,

Peneliti

**AGUNG PAMUNGKAS**  
**NPM: 2320030026**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Identifikasi Masalah.....	12
1.3.Batasan Masalah .....	13
1.4.Rumusan Masalah.....	13
1.5.Tujuan Penelitian .....	14
1.6.Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
2.1.Landasan Teori.....	16
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.1.2 Kinerja Karyawan.....	19
2.1.2.1.Pengertian Kinerja Karyawan .....	19
2.1.2.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	20
2.1.2.3.Penilaian Kinerja Karyawan.....	24
2.1.2.4.Indikator Kinerja Karyawan.....	25
2.1.3. Sistem Rekrutmen .....	27
2.1.3.1.Pengertian Sistem Rekrutmen .....	27
2.1.3.2.Sumber-Sumber Rekrutmen .....	28
2.1.3.3.Sistem-Sistem Rekrutmen .....	30
2.1.3.4.Indikator Sistem Rekrutmen.....	31
2.1.4. Penempatan Kerja.....	32
2.1.4.1.Pengertian Penempatan Kerja .....	32
2.1.4.2.Metode Penempatan Kerja .....	33
2.1.4.3.Indikator Penempatan Kerja.....	34
2.1.5. Turnover Intention.....	37
2.1.5.1.Pengertian Turnover Intention .....	37
2.1.5.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention .....	38
2.1.5.3.Indikator Turnover Intention .....	41
2.2. Kajian Yang Relevan .....	43
2.3. Kerangka Konseptual.....	46
2.3.1. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.3.2. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	47
2.3.3. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Turnover Intention .....	47
2.3.4. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Turnover Intention .....	48
2.3.5. Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan .....	49

2.3.6. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening.....	49
2.3.7. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Turnover Intention Sebagai variabel Intervening.....	50
2.4. Hipotesis Penelitian .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	52
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
3.3. Populasi dan Sampel .....	54
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	57
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6. Teknik Pengujian Instrumen .....	59
3.7. Teknik Analisis Data.....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>66</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	66
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	66
4.1.2. Identitas Responden.....	66
4.1.2.1. Jenis Kelamin.....	66
4.1.2.2. Pendidikan Terakhir.....	67
4.1.2.3. Status Pernikahan.....	68
4.1.2.4. Lama Bekerja .....	68
4.1.3. Persentase Jawaban Responden.....	69
4.1.4. Analisis Variabel Penelitian .....	69
4.1.4.1. Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	69
4.1.4.2. Variabel Sistem Rekrutmen (X1).....	72
4.1.4.3. Variabel Penempatan Kerja (X2).....	74
4.1.4.4. Variabel <i>Turnover Intention</i> (Z) .....	77
4.2. Analisis Data .....	81
4.2.1. Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analisis (Outer Model)</i> .....	81
4.2.1.1. Convergent Validity .....	81
4.2.1.2. Discriminant Validity.....	83
4.2.1.3. Cronbach Alpha .....	83
4.2.1.4. Composite Reliability .....	84
4.2.2. Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysis (Inner Model)</i> ..	84
4.2.2.1. R-Square .....	84
4.2.2.2. F-Square .....	85
4.2.2.3. Pengujian Hipotesis .....	86
4.2. Pembahasan.....	90
4.3.1. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.3.2. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	93
4.3.3. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	95
4.3.4. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	97
4.3.5. Pengaruh <i>Turnover Intention</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	99

4.3.6. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Turnover Intention</i> .....	101
4.3.7. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Turnover Intention</i> .....	103
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>105</b>
5.1. Kesimpulan .....	105
5.2. Saran .....	106
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

1.1.Tabel KPI (Key Performance Indicator) Karyawan PT Smarco.....	6
1.2.Tabel Hasil Penilaian KPI (Key Performance Indicator) PT Smarco....	7
1.3.Tabel Tahapan Seleksi Dalam Sistem Rekrutmen Karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses .....	8
1.4.Tabel Data Divisi Yang Ada di PT Smarco Mandiri Sukses.....	10
1.5.Tabel Data Turnover Karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses.....	11
2.1.Tabel Penelitian Terdahulu .....	42
3.1.Tabel Waktu Penelitian.....	55
3.2.Tabel Populasi Penelitian.....	56
3.3.Tabel Definisi Operasional Variabel.....	58
3.4.Tabel Skala Likert Kuesioner .....	59
4.1.Tabel Jenis Kelamin.....	66
4.2.Tabel Pendidikan Terakhir.....	67
4.3.Tabel Status Pernikahan.....	68
4.4.Tabel Lama Bekerja .....	68
4.5.Tabel Skala Likert.....	69
4.6.Tabel Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	70
4.7.Tabel Skor Angket Untuk Variabel Sistem Rekrutmen.....	73
4.8.Tabel Skor Angket Untuk Variabel Penempatan Kerja.....	75
4.9.Tabel Skor Angket Untuk Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	78
4.10.Tabel <i>Outer Loading</i> .....	82
4.11.Tabel <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	83
4.12.Tabel <i>Cronbach alpha</i> .....	83
4.13.Tabel <i>Composite Reliability</i> .....	84

4.14. Tabel R-Square .....	84
4.15. Tabel F-Square .....	85
4.16. Tabel <i>Direct Effect</i> .....	87
4.17. Tabel <i>Indirect Effect</i> .....	88
4.18. Tabel <i>Total Effect</i> .....	89

## DAFTAR GAMBAR

2.1. Gambar Kerangka Konseptual.....	50
4.1. Gambar Hasil Uji Algorithm ( <i>Outer Loading</i> ).....	81
4.2. Gambar Hasil Uji Bootstrapping ( <i>Direct Effect</i> ).....	86

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia adalah salah satu aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan. Perusahaan harus melihat bagaimana cara agar mampu meningkatkan kinerja karyawannya, walaupun pada zaman sekarang ini banyak perusahaan yang menggunakan teknologi untuk proses produksinya tapi hal tersebut tidak akan berjalan lancar apabila perusahaan tidak merekrut karyawan yang berkompeten dan menempatkan karyawan tersebut sesuai dengan kemampuannya. Hal ini kerap sekali terjadi pada beberapa perusahaan, di mana pihak perusahaan telah merekrut karyawan tetapi tidak menempatkannya di posisi yang tepat, sehingga menyebabkan karyawan tersebut tidak mampu berkinerja dengan baik. Oleh sebab itu, sistem rekrutmen dan penempatan kerja harus dilakukan dengan baik karena kedua hal tersebut merupakan serangkaian proses kegiatan yang dilaksanakan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memadai Suwatno dan Tjutju Yuniarsih (2018:56). Jadi apabila sistem rekrutmen dan penempatan kerja sebuah perusahaan sudah baik, maka otomatis akan memungkinkan karyawan berkinerja dengan baik.

Perusahaan akan terus mencari Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya, karena Sumber Daya Manusia adalah yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Oleh karena itu wajarlah apabila penyusunan strategi Sumber Daya Manusia harus sejalan dengan strategi perusahaan. Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok Sumber Daya Manusia yaitu mendayagunakan secara

optimal Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan. Untuk mendapatkan strategi Sumber Daya Manusia yang baik maka diperlukan sumber daya yang berkompeten sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan, dengan adanya fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu melakukan rekrutmen dan penempatan karyawan menjadi jalan utama untuk merealisasikan kebutuhan perusahaan dan mencapai strategi Sumber Daya Manusia perusahaan.

Oleh karena itu, orang-orang mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kemajuan perusahaan.

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas. Bila saatnya nanti kita berhasil mengatasi krisis moneter, SDM kita hendaknya telah siap untuk memasuki era persaingan bebas sebagai era pertukaran barang dan jasa tanpa batas sehingga SDM yang ada telah siap bersaing dengan SDM negara-negara tetangga serta SDM dari negara-negara ekonomi maju.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM.

Perbaiki kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki diri agar mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Mangkunegara (dalam Agustini 2019:88) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Penilaian kinerja dapat berguna bagi pihak perusahaan maupun pihak karyawan itu sendiri. Kegunaannya bagi perusahaan adalah untuk mengukur kinerja karyawan dan seberapa penting karyawan tersebut untuk memajukan perusahaan, selain itu juga berguna untuk menentukan keputusan-keputusan dalam berbagai hal seperti program rekrutmen, pelatihan, penempatan, pemberian imbalan dan lain sebagainya. Kemudian kegunaan untuk karyawan itu sendiri adalah untuk mengukur kemampuan dari dirinya sendiri yang kemudian akan berguna untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan perkembangan karir sang karyawan yang akan berguna bagi perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja, salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah Sistem Rekrutmen. Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen. Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari

departemen SDM. Kualitas sumber Daya Manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan Rivai (2019:148). Proses dimulai ketika pelamar dicari, dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Setelah merekrut karyawan hal yang harus dilakukan adalah melakukan penempatan terhadap karyawan yang baru direkrut. Dalam menempatkan seseorang pada suatu organisasi/bidang tugas atau jabatan tertentu hal-hal yang sangat mendapatkan perhatian adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, hal ini terkandung makna adanya syarat pembinaan karier yang sehat yang mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pangkat/golongan, masa kerja, maupun syarat-syarat lainnya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kesemuanya ini bertujuan agar kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang Pegawai sesuai dengan tuntutan tugas atau jabatan, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intentions*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut

(Lee 2020) turnover intention merupakan kemungkinan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat dia bekerja sekarang, dan kecenderungan ini akan mengarah kepada perilaku turnover. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari tenaga baru, dan atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan pegawai yang keluar. Oleh karena itu, perusahaan harus menghindari adanya peningkatan aktivitas turnover dengan mempertimbangkan kelangsungan operasional perusahaan.

Sejalan dengan kondisi tersebut, maka PT Smarco Mandiri Sukses Medan dituntut untuk meningkatkan Kinerja karyawannya sehingga dapat pula meningkatkan kinerja Perusahaan secara keseluruhan. PT Smarco Mandiri Sukses Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang retail dengan nama Smarco Superstore. PT Smarco Mandiri Sukses dalam bisnisnya menawarkan berbagai produk seperti kebutuhan pangan termasuk beras organik, produk-produk rumah tangga, alat-alat kantor, pakaian dan pelanggan bisa mendapatkannya secara offline dengan mendatangi lokasi penjualan Smarco Superstore atau bisa juga dilakukan dengan cara online melalui Smarco App dan pemesanan melalui whatsapp dengan berbagai pilihan pengantaran seperti diantar oleh kurir Smarco, menggunakan ojek online maupun dijemput langsung di lobby mall. Adapun yang menjadi Visi PT Smarco Mandiri Sukses adalah untuk meningkatkan standard sosial & kesejahteraan Masyarakat global dengan menyediakan berbagai fasilitas serta aktifitas yang menyenangkan, kenyamanan serta service yang prioritas, produk yang bervariasi dan terjangkau. Hal ini dapat diwujudkan dengan adanya sistem rekrutmen dan penempatan yang baik sehingga manajemen yang profesional

tersebut dapat terwujud dan visi perusahaan dapat terpenuhi serta mengurangi angka turnover intention.

### 1.1 Tabel KPI (Key Performance Indicator) PT Smarco

 <b>PT. SMARCO MANDIRI SUKSES</b> <b>FORM PENILAIAN KARYAWAN</b>					
<b>NAMA</b>	:				
<b>DIVISI</b>	:				
<b>JABATAN</b>	:				
<b>TANGGAL MASUK KERJA</b>	:				
Catatan Penilai : Berikan penilaian pekerjaan bawahan anda secara benar dan dan objektif, baik tidaknya penilaian ini tergantung dari kejujuran anda menilai dan tetap mengacu kepada kepentingan perusahaan dan karyawan.					
Berikan tanda silang (x) yang dianggap paling tepat pada kolom nilai.					
<b>A. PERFORMANCE KERJA</b>					
NO	FAKTOR YANG AKAN DINILAI	NILAI			
		BAIK(B)	CUKUP(C)	KURANG(K)	
1	Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan				
2	Kuantitas kerja: secara rutin perlu diperhatikan, dan seberapa cepat bisa menyelesaikan pekerjaan				
3	Dapat tidak diandalkan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan				
4	Sikap: peduli terhadap perusahaan, terhadap karyawan lain, pekerjaan dan kerjasama				
5	Kehadiran dan disiplin kerja: tingkat absensi, tepat waktu, disiplin dalam penggunaan waktu				
6	Tanggung jawab: kesediaan melaksanakan kewajiban / pekerjaan secara tuntas				
7	Pengetahuan: menunjukkan minat meningkatkan pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan				
8	Pemecahan masalah dan kreativitas: kemampuan menyelesaikan masalah dengan idenya sendiri				
9	Apakah yang bersangkutan pernah memberikan ide dan motivasi yang baik kepada temannya tanpa diminta				
10	Apakah yang bersangkutan pernah berperan aktif dalam menjaga kedisiplinan rekan kerja ditemannya				
11	Apakah yang bersangkutan pernah mengabaikan / lalai dalam menjalankan tugas				
12	Apakah yang bersangkutan pernah menunjukkan kemampuan memimpin dalam kelompoknya				
13	Apakah yang bersangkutan pernah mengatasi masalah yang timbul didalam kelompoknya				
14	Apakah yang bersangkutan pernah menolak perintah atasan yang wajar				
15	Apakah yang bersangkutan pernah mendapatkan peringatan baik lisan atau tulisan dari perusahaan				
<b>B. HASIL PENILAIAN</b>					
Berikan tanda (X) pada kotak dibawah ini untuk penilaian karyawan yang bersangkutan					
B = BAIK	<input type="checkbox"/>	C = CUKUP	<input type="checkbox"/>	K = KURANG	<input type="checkbox"/>
<u>Catatan / Komentar tambahan dari Penilai :</u>					
Penilai :	Diketahui Oleh	Dikoreksi Oleh			
Atasan Langsung	karyawan yang bersangkutan	HRD			
(                    )	(                    )	(                    )			
<u>Catatan / Komentar dari HRD :</u>					

Sumber: Bagian HRD PT Smarco Mandiri Sukses

Tabel diatas merupakan KPI (Key Performance Indicator) yang ada di PT Smarco Mandiri Sukses yang digunakan untuk menilai kinerja dari seluruh karyawan yang ada di PT Smarco Mandiri Sukses. Nanti nya KPI itu akan diisi oleh dua pihak yaitu head dari divisi terkait dan ada penilaian tersendiri dari bagian HRD. Nantinya kedua penilaian tersebut akan dijadikan dasar untuk mengukur kinerja karyawan yang ada di PT Smarco Mandiri Sukses. Penilaian KPI di PT Smarco Mandiri Sukses dilakukan setiap enam bulan sekali yaitu dibulan Juni dan Desember.

### 1.2 Tabel Hasil Penilaian KPI (Key Performance Indicator) PT Smarco

No	Divisi	Periode I 2024			Periode II 2024			Periode I 2025		
		Baik	Kurang	Cukup	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
1	Kasir	28	6	5	22	7	7	16	9	8
2	HBC	4	-	-	3	1	-	2	1	1
3	Grocery	7	1	-	5	2	1	4	2	1
4	Bazaar	5	-	-	4	1	-	3	1	1
5	Fresh	14	2	1	11	3	2	9	4	3
6	IT	4	1	-	4	1	-	3	1	1
7	Maintenance	3	1	-	3	1	-	2	1	-
8	Receiving dan Gudang	11	2	1	9	3	2	8	3	3
9	Security	11	2	1	9	3	1	8	3	2
10	Online dan Driver	7	1	1	6	2	1	5	2	1
11	Creative	4	1	-	4	1	-	3	1	1
12	Juanda	13	4	2	11	5	3	10	5	4
13	Buyer	6	1	-	5	1	1	4	1	1
14	Finance	6	1	-	6	1	-	5	1	1
15	HRD	2	-	-	2	-	-	2	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>125</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>105</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>84</b>	<b>35</b>	<b>28</b>
<b>Total Karyawan</b>		<b>159</b>			<b>154</b>			<b>147</b>		

Sumber: Bagian HRD PT Smarco Mandiri Sukses

Berdasarkan tabel hasil penilaian Key Performance Indicator (KPI) diatas bisa dilihat bahwa jumlah karyawan yang mendapatkan nilai baik terus mengalami penurunan sedangkan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai cukup dan kurang terus mengalami peningkatan, itu berarti bahwa ada sesuatu yang bermasalah dalam kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses dan hal ini yang membuat saya tertarik untuk meneliti tentang kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan salah satu nya adalah sistem rekrutmen. Karyawan yang direkrut dengan program sistem rekrutmen yang baik, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, transparan dan sesuai dengan latar belakang pendidikan serta keahlian nya berpotensi akan memberikan kinerja yang baik namun jika sistem rekrutmen nya tidak baik dan, tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, tidak transparan dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta keahlian nya berpotensi tidak bisa memberikan kinerja yang baik.

### **1.3 Tabel Tahapan Seleksi Dalam Sistem Rekrutmen Karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses**

<b>No</b>	<b>Tahapan Seleksi</b>
<b>1.</b>	Seleksi Administrasi
<b>2.</b>	Seleksi Kompetensi
<b>3.</b>	Seleksi Psikotes
<b>4.</b>	Wawancara

**Sumber: Bagian HRD PT Smarco Mandiri Sukses**

Dari Tabel 1.2 bisa kita lihat bahwa saat ini di PT Smarco Mandiri Sukses memiliki 4 tahapan seleksi dalam merekrut karyawan. Dimulai dari tahap pertama yaitu seleksi administrasi yang diperuntukkan untuk menyaring berkas aplikasi lamaran yang memenuhi kualifikasi/persyaratan administrasi kandidat yang dibutuhkan untuk suatu lowongan jabatan di PT Smarco Mandiri Sukses.

Dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu seleksi kompetensi dimana dalam tahap kedua ini akan ada tes yang harus dijalani oleh pelamar yaitu tes pengetahuan umum. Setelah itu harus melewati tahap ketiga yaitu tes psikotes yang bertujuan untuk memastikan kondisi fisik dan mental kandidat dalam keadaan sehat, tidak memiliki gangguan kejiwaan serta untuk memastikan apakah kondisi fisik dan mental kandidat mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Setelah itu akan dilanjutkan dengan tahap keempat yaitu wawancara yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian profil atau kompetensi yang dimiliki kandidat dengan profil atau kompetensi jabatan, komitmen pelaksanaan tugas yang dibutuhkan dalam jabatan yang dituju serta kesesuaian dengan nilai-nilai strategis PT Smarco Mandiri Sukses.

Hal yang menarik yang saya lihat untuk sistem rekrutmen di PT Smarco Mandiri Sukses saat ini adalah kurang terbukanya Perusahaan dalam membuka info lowongan pekerjaan bagi masyarakat umum. Perusahaan lebih sering meminta rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja di PT Smarco Mandiri sukses apakah ada keluarga atau kerabat yang ingin bekerja dibanding membuka lowongan secara umum kepada masyarakat. Hal ini lah yang membuat saya tertarik meneliti mengenai sistem rekrutmen di PT Smarco Mandiri Sukses. Selain sistem rekrutmen ada banyak faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah penempatan kerja. Karyawan yang ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan nya serta minat yang dimiliki akan berpotensi memberikan kinerja yang baik sedangkan karyawan yang ditempatkan di tempat yang tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan nya serta minat yang dimiliki akan berpotensi tidak bisa memberikan kinerja yang baik.

**Tabel 1.4**  
**Data Divisi Yang Ada di PT Smarco Mandiri Sukses**

<b>No</b>	<b>Divisi</b>
<b>1.</b>	Kasir
<b>2.</b>	HBC
<b>3.</b>	Buyer
<b>4.</b>	Grocery
<b>5.</b>	Bazaar
<b>6.</b>	IT
<b>7.</b>	Maintenance
<b>8.</b>	Fresh
<b>9.</b>	Receiving dan Gudang
<b>10.</b>	Security
<b>11.</b>	Online
<b>12.</b>	Creative
<b>13.</b>	Finance
<b>14.</b>	HRD
<b>15</b>	Cabang Juanda

**Sumber: Bagian HRD PT Smarco Mandiri Sukses**

Tabel diatas merupakan data divisi yang ada di PT Smarco Mandiri Sukses. Nantinya kandidat yang lolos seleksi akan melewati proses penempatan yang mana kandidat tersebut akan ditempatkan di salah satu divisi yang membutuhkan tambahan karyawan dan kandidat yang ditempatkan harus memiliki keahlian dan spesifikasi yang sesuai untuk ditempatkan dalam salah satu divisi yang ada.

Hal yang menarik dari penempatan kerja di PT Smarco mandiri Sukses adalah saat PT Smarco Mandiri Sukses membuka lowongan pekerjaan bagi orang yang ingin bergabung dengan PT Smarco Mandiri Sukses syarat-syarat yang diberikan adalah berasal dari berbagai jurusan. Nantinya orang-orang yang berasal dari beraneka ragam jurusan ini akan diseleksi dan yang memiliki nilai tertinggi dan memenuhi kriteria dialah yang lulus. Setelah lulus mereka akan ditempatkan didivisi yang memang membutuhkan tambahan pegawai. Hal ini membuat saya tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penempatan kerja karena apakah mereka yang berasal dari beraneka ragam jurusan mampu bekerja dengan baik

setelah ditempatkan ditempat yang mungkin tidak sesuai dengan keahlian dan jurusannya. Selain sistem rekrutmen dan penempatan kerja banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah turnover intention. Jika seorang karyawan direkrut dengan sistem rekrutmen yang baik lalu ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan serta minat yang dimiliki maka karyawan tersebut tidak akan memiliki niat untuk meninggalkan Perusahaan karena sudah nyaman bekerja disana dengan memberikan kinerja yang memuaskan namun jika seorang karyawan direkrut dengan sistem rekrutmen yang kurang baik lalu ditempatkan ditempat yang tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan nya serta minat yang dimiliki maka karyawan tersebut berpotensi memiliki niat untuk meninggalkan Perusahaan karena tidak nyaman diperusahaan tersebut yang secara otomatis tidak dapat memberikan kinerja yang memuaskan. Jika angka turnover dalam sebuah Perusahaan tinggi hal ini jelas akan merugikan Perusahaan yang harus mencari karyawan baru lagi dan harus menunggu karyawan baru tersebut beradaptasi.

**Tabel 1.5**  
**Data Turnover Karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk				Karyawan Keluar			
		Jumlah	Persentase	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Persentase	Laki-laki	Perempuan
2022	174	18	10,3	7	11	25	14,4	10	15
2023	168	17	10,1	8	9	26	15,5	12	14
2024	159	16	10,06	7	9	28	17,6	13	15
2025	147	-	-			-	-		

Sumber: Bagian HRD PT Smarco Mandiri Sukses

Tabel diatas merupakan data Turnover karyawan yang ada di PT Smarco Mandiri Sukses. Dapat dilihat bahwa turnover karyawan di PT Smarco Mandiri sukses masih sangat tinggi. Untuk presentase karyawan yang masuk masih diatas 10% dan presentase karyawan yang keluar berada di kisaran 14-17%. Hal ini membuat saya tertarik untuk melakukan penelitian mengenai turnover intention di PT Smarco Mandiri Sukses untuk melihat apa yang menjadi penyebab tinggi nya Tingkat turnover di Perusahaan tersebut.

Dari latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Smarco Mandiri Sukses dengan judul **“Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada PT Smarco Mandiri Sukses”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat di susun identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya tingkat kinerja karyawan di PT Smarco mandiri Sukses Medan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang dapat dilihat dari KPI (Key Performance Indicator) karyawan PT Smarco Mandiri Sukses yang mengalami penurunan setiap periode.
2. Sistem rekrutmen di PT Smarco Mandiri Sukses belum berjalan sebagai mana mestinya karena lebih memilih rekomendasi dari para pekerja disbanding membuka lowongan pekerjaan secara umum.
3. Penempatan kerja di PT Smarco Mandiri Sukses masih belum berjalan dengan baik dikarenakan saat membuka lowongan pekerjaan pihak Perusahaan membuka dari berbagai macam jurusan, oleh karena itu menjadi

tantangan tersendiri apakah karyawan yang diterima mampu bekerja dengan baik meskipun ditempatkan di bidang yang tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang Pendidikan nya.

4. Turnover intention di PT Smarco mandiri Sukses masih sangat tinggi yang menandakan ada sesuatu didalam Perusahaan yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari Perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada topik yang relevan dan dapat ditangani batasan-batasan berikut ditetapkan:

1. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada tiga faktor, yaitu sistem rekrutmen, penempatan kerja dan turnover intention sebagai variabel intervening untuk dikaji lebih mendalam.
2. Lokasi penelitian, penelitian ini hanya fokus pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan?
2. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan?
3. Apakah sistem rekrutmen berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan?

4. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan?
5. Apakah turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan?
6. Apakah sistem rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan melalui turnover intention?
7. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan melalui turnover intention?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem rekrutmen terhadap turnover intention karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap turnover intention karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
5. Untuk mengetahui pengaruh turnover intention terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan melalui turnover intention.

7. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan melalui turnover intention.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

- a) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b) Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh sistem rekrutmen, penempatan kerja dan turnover intention terhadap kinerja karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

- a) Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
- b) Dapat digunakan sebagai dasar acuan atau masukan bagi pimpinan Perusahaan dan karyawan dalam rangka menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan khususnya melalui faktor sistem rekrutmen, penempatan kerja dan turnover intention.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang berperan penting sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Handoko (2018:4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Mangkunegara (2018:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Pendapat lain dikemukakan oleh Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Sinambela (2016:8) Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau demi mencapai

tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu ilmu manajemen yang didalamnya mengatur tentang sumber daya manusia atau tenaga kerja yang bekerja dalam sebuah organisasi yang mesti diarahkan, dipelihara dan diawasi selama proses pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari Perusahaan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ni Kadek & John (2019:5) Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah penentuan program pengelolaan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang akan dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian merupakan membentuk organisasi untuk mengelola rangkaian dari bermacam hubungan kerja, pembagian pekerjaan, kegiatan personalia serta aspek yang lain.
- c. Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan karyawan agar bekerja dengan baik dan efisien lewat perintah, motivasi serta peraturan yang mengikat untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Pengendalian merupakan kegiatan pelaksanaan untuk mengendalikan semua pegawai agar mematuhi peraturan- peraturan yang ada di dalam perusahaan dan

bekerja sesuai dengan jam operasional kerja. Apabila ada penyimpangan atau kesalahan maka perlu adanya perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan adalah kegiatan dengan melakukan perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi untuk memperoleh karyawan yang diperlukan oleh perusahaan.

b. Pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan keterampilan, ilmu pengetahuan serta perilaku karyawan dalam bekerja dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi adalah kegiatan pemberian balas jasa langsung serta tidak langsung berupa uang ataupun barang kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan.

d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyesuaikan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar dapat mengambil keputusan yang tepat.

e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi mental, loyalitas karyawan dan kemampuan bekerja karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f. Memutuskan hubungan kerja adalah pemberhentian hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Memutuskan hubungan kerja ini biasanya disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiun, dan kontrak kerja yang sudah berakhir.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Rivai (dalam Agustini 2019:88) mengemukakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*) dan
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Irawan (dalam Agustini 2019:88) kinerja sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mangkunegara (dalam Agustini 2019:89) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Atmosoeorapto (dalam Agustini 2019:90) kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kinerja (*output*) yang telah di capai oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai standar kerja yang berlaku dan pada akhirnya akan mendapat penilaian dari perusahaan tentang hasil kerjanya.

### **2.1.2.2 Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2018:16) adalah:

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Menurut Anoraga (2018:33), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1) Motivasi

Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi karyawan. Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik.

### 2) Pendidikan

Pada umumnya seseorang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru dalam cara atau suatu sistem.

### 3) Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi, kepemimpinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4) Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui *training*, kursus-kursus, dan lain-lain.

#### 5) Sikap etika kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

#### 6) Gizi dan kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang di dapat, hal itu mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 7) Tingkat penghasilan

Penghasilan yang cukup berdasarkan kinerja karyawan, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin besar penghasilan yang diterima. Dengan hal itu maka akan memberikan semangat kerja setiap karyawan untuk memacu kinerja sehingga kinerja karyawan yang diinginkan akan tercapai.

#### 8) Lingkungan kerja dan iklim kerja

Lingkungan kerja dari karyawan termasuk hubungan kerja antara karyawan, hubungan dengan pemimpin, suhu, serta lingkungan penerangan dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari

perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja, karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini mengganggu kerja karyawan.

9) Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan mendapat dukungan tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

10) Sarana produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

11) Jaminan sosial

Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

12) Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik maka karyawan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja yang baik akan tercapai.

13) Kesempatan berprestasi

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

### 2.1.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan perlu dilakukan dengan cermat dan teliti, hal ini berguna untuk mengetahui apakah hasil kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapa saja yang paham benar tentang penilaian karyawan secara individual. Mathis & Jackson (dalam Agustini 2019:94) mengemukakan pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja adalah:

a. Penilaian Bawahan Oleh Atasan

Penilaian karyawan oleh atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan secara langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis, objektif dan adil.

b. Penilaian Atasan Oleh Bawahan

Keuntungan pelaksanaan penilaian ini adalah bahwa penilaian oleh karyawan dapat berguna dalam mengidentifikasi atasan yang kompeten. Selain itu penilaian oleh karyawan dapat menjadi dasar untuk pembinaan bagi sebagian dari usaha pengembangan karir untuk atasan.

c. Penilaian Kelompok atau Rekan Sekerja

Penilaian kinerja dilakukan sangat berguna khususnya disaat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja karyawan tetapi rekan/kelompok kerja melakukannya.

d. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian ini dilakukan dalam kondisi yang tertentu yang mana penilaian ini merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

e. Penilaian Multisumber

Disebut juga penilaian umpan balik 360 derajat yang mana penilaian atas seorang karyawan dimulai dari beberapa sumber yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan penilaian dari luar.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas yang diserahkan oleh pimpinan, sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam hal ini Mangkunegara (2018:40) menjelaskan bahwa unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian dan kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Sedangkan Mathis & Jackson (2020:50) berpendapat bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi bagaimana mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif”.

Selanjutnya menurut Handoko (2018:41) indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a. Tanggung jawab

Berkaitan dengan kesadaran akan melakukan tugas yang telah dilimpahkan, dan kesadaran sebagai bagian dari sebuah organisasi.

b. Kecepatan bekerja

Tidak menunda tugas yang diberikan dan mampu menggunakan fasilitas yang disediakan.

c. Kerapian hasil kerja

Berkaitan dengan nilai keindahan pekerjaan dan memiliki keteraturan pekerjaan.

d. Kejujuran

Manajer mengukur kejujuran dalam melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahan.

e. Kedisiplinan

Manajer menilai kedisiplinan pegawai dalam memenuhi peraturan yang ada di perusahaan.

Dari uraian indikator kinerja karyawan di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan mempunyai manfaat yang penting dalam perusahaan dimana hal ini berguna untuk mengetahui bagaimana pengaruh indikator tersebut bagi peningkatan kinerja karyawan.

### 2.1.3 Sistem Rekrutmen

#### 2.1.3.1 Pengertian Sistem Rekrutmen

Menurut Suwatno (2018:102), penarikan pegawai (*recruitment*) merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya. Sedangkan menurut Siagian (2017:102) berpendapat bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan kemampuannya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktifitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak dalam organisasi tersebut.

Menurut Hasibuan (2019:40) Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik. Menurut Hasibuan (2019:174) Penarikan (*recruiting*) adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara

penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa dan atau melalui para karyawan yang telah ada.

Jadi dari berbagai pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas dan proses pencarian sumber daya manusia dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan, yang dilakukan dengan seksama, untuk diperkerjakan pada suatu jabatan dalam organisasi. Rekrutmen juga merupakan masalah yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika proses rekrutmen berhasil atau dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para calon pelamar.

### **2.1.3.2 Sumber-Sumber Rekrutmen**

Menurut Suwatno (2018:42) sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

#### **a. Sumber Internal**

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari

dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal adalah :

- 1) Formasi kerja cepat terisi, karena calon sudah tersedia dari dalam.
- 2) Pegawai yang ditarik dapat menyesuaikan diri secara cepat, karena mereka sudah memahami budaya kerja yang berkembang dalam organisasi.
- 3) Meningkatkan semangat kerja dan menumbuhkan rasa percaya diri kepada pegawai yang ada, karena mereka memiliki prospek pengembangan karir secara bertahap.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu:

- 1) Pembatasan terhadap bakat-bakat.
- 2) Mengurangi peluang.
- 3) Dapat menimbulkan konflik internal.

#### b. **Sumber Eksternal**

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Misalnya: melalui penerimaan lamaran secara terbuka, bekerja sama dengan lembaga pendidikan, memasang iklan lowongan kerja, menggunakan jasa agen tenaga kerja, memanfaatkan anggota keluarga pegawai, rekomendasi dari pegawai yang sudah ada.

Kebaikan dari sumber eksternal:

- 1) Mencegah terjadinya kesalahan dalam mengisi formasi jabatan
- 2) Mendapatkan tenaga kerja yang kualifikasinya lebih terjamin

- 3) Jumlah calon yang lebih besar
- 4) Mendorong masuknya pemikiran baru
- 5) Kemungkinan membawa rahasia pesaing

Kelemahan dari sumber eksternal:

- 1) Menimbulkan ketidaksenangan karyawan yang ada
- 2) Memerlukan biaya yang lebih besar dan menyita banyak waktu
- 3) Membutuhkan orientasi yang lebih lama.

### **2.1.3.3 Sistem-Sistem Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2019:44) sistem penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Sistem penarikan calon karyawan baru sebagai berikut:

a. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan sedikit.

b. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak ataupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten lebih besar.

#### 2.1.3.4. Indikator Sistem Rekrutmen

Menurut Rivai (2018:158) indikator rekrutmen karyawan yakni:

- a. Spesifikasi jabatan  
adalah persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki karyawan untuk menempati sebuah jabatan.
- b. Jumlah kebutuhan karyawan  
merupakan jumlah karyawan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
- c. Mutu karyawan  
merupakan kualitas ataupun kelebihan yang dimiliki calon karyawan untuk menempati sebuah jabatan.

Menurut Hasibuan (2019:41) ada 3 indikator dari rekrutmen yaitu:

- a. Dasar penarikan  
merupakan alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai. Seperti berdirinya organisasi baru, adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain dan lain sebagainya.
- b. Sumber penarikan  
merupakan sumber darimana didapatkannya calon-calon karyawan yang akan direkrut, contohnya dari dalam ataupun dari luar organisasi.
- c. Metode penarikan  
adalah metode yang dipakai sebuah organisasi untuk mendapatkan karyawan yang sedang dibutuhkan.

## 2.1.4 Penempatan Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Hasibuan (2019:63) berpendapat bahwa, “Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut”.

Menurut pendapat Rivai (2019:198) bahwa: Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Rivai yang dikutip Priansa (2019:124) mengemukakan pengertian penempatan pegawai yaitu: “Penempatan ialah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru”. Selanjutnya Mathis dan Jackson yang dikutip Priansa (2019:124) mengemukakan pengertian penempatan pegawai yaitu: Penempatan adalah menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.

Hal ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai harus tepat sasaran agar menghasilkan suatu produk atau kualitas kerja yang baik. Kemudian Tohardi yang dikutip Priansa (2019:125) pengertian penempatan pegawai menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat – syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan

(tugas) selanjutnya menjadi pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

Dari pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan kerja tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right place* tercapai. Jadi setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.2 Metode Penempatan Kerja**

Pemilihan metode penempatan sangat penting dilaksanakan, agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-

metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani & Rosidah (2016:155):

- a) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- b) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d) Pengadaan (*recruitment*).
- e) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
- f) Mengadakan seleksi pegawai.

#### **2.1.4.3 Indikator Penempatan Kerja**

Menurut Sastrohadiwiryono (2018:162) ada lima indikator penempatan karyawan yakni:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi Akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang

dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

### 3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor yang sebelumnya, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

### 4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang di mana suaminya bertugas.

### 5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut Manullang (2019:160) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja pada posisi yang tepat antara lain:

#### 1. Usia

Untuk menghindari rendahnya kinerja karyawan, faktor usia perlu dipertimbangkan. Tenaga kerja yang usianya sudah agak tua hendaknya

ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik yang berat.

## 2. Pendidikan

Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan, tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya, juga prestasi selama proses seleksi. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja.

## 3. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pengalaman bekerja merupakan modal utama untuk terjun langsung dalam bidang tertentu.

## 4. Keahlian

Dalam menempatkan karyawan, keahlian harus mendapat perhatian utama, hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

## 5. Kondisi fisik dan mental

Dalam menempatkan karyawan faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun

tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan yang dilakukan kurang akurat, terutama tentang kondisi fisik namun sepiantas lalu kondisi fisik karyawan yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya.

## **2.1.5 Turnover Intention**

### **2.1.5.1 Pengertian Turnover Intention**

Menurut Harnoto (2015) turnover intention merupakan kadar atau intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan yang bertujuan untuk mendapat kerjaan yang lebih baik. Menurut Kristiyanto & Khasanah (2021) turnover intention adalah tingkat keinginan karyawan untuk berhenti dan meninggalkan perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan oleh peneliti, turnover intention merupakan keinginan atau hasrat seorang individu untuk keluar dari perusahaannya secara sukarela atau sadar yang bertujuan mendapat pekerjaan yang lebih baik.

Turnover intention yang terjadi menjadi masalah serius bagi perusahaan, khususnya apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang mempunyai kemampuan, keahlian, pengalaman dan keterampilan atau tenaga kerja yang menduduki posisi penting dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan Irvianti & Verina (2020). Menurut Robbins & Judge (2020) Turnover dibedakan menjadi 2 diantaranya *involuntary turnover* adalah keadaan keluarnya seseorang dari suatu perusahaan yang disebabkan oleh bukan atas kemauannya sendiri. Sedangkan *voluntary turnover* merupakan keluarnya seorang individu atas kehendak sendiri. Indikasi terjadinya turnover intention ditandai dengan adanya

perilaku karyawan yaitu tingkat ketidakhadiran (absensi) yang tinggi, mulai malas bekerja, meningkatnya pelanggaran atau ketenagakerjaan serta peningkatan protes terhadap atasan, indikasi tersebut dapat dijadikan acuan terjadinya turnover intention hal itu diungkapkan oleh Harnoto (2015).

Turnover intention adalah keinginan internal karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan, dan perasaan serta keinginan ini didorong oleh berbagai faktor seperti masalah tingkat gaji (reward), masalah keluarga, lingkungan bisnis, dan lainnya. Jika turnover intention yang dikelola dengan buruk maka akan memengaruhi perusahaan Egarini (2022).

#### **2.1.5.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention**

Terjadinya turnover intention tidak berdiri sendiri, terdapat beberapa hal yang mendorong terjadinya perilaku tersebut. Karyawan tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu faktor yang mempengaruhi keinginan untuk berpindah. Menurut Riana et.al, (2020) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya turnover intention diantaranya:

- a) Faktor individual, yang termasuk faktor individual diantaranya komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan job insecurity.
- b) Faktor lingkungan, merupakan faktor yang disebabkan oleh lingkungan organisasi seperti adanya pengembangan karir, rekan kerja, atasan, serta rasa kekeluargaan.

- c) Faktor struktural, adalah seberapa besar kewenangan yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya, keadilan, dan tekanan pekerjaan, serta seberapa berat beban menjadi karyawan.
- d) Faktor dukungan sosial, berkaitan dengan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan. Dukungan sosial terdiri dari dukungan atasan, rekan kerja serta interaksinya terhadap masalah yang dialami ditempat kerja.

Menurut Mobley (2016) Terdapat dua faktor yang menyebabkan turnover intention sebagai berikut:

1. Faktor-faktor keorganisasian:

- a) Besar atau kecilnya organisasi, karena perusahaan yang lebih besar cenderung memiliki lebih banyak peluang mobilitas internal, sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih canggih, dan penelitian yang berfokus pada pergantian karyawan.
- b) Besar atau kecilnya unit kerja, karena unit kerja yang lebih kecil terutama dalam tenaga kerja yang kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan begitupun dengan sebaliknya.
- c) Gaji, karena ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Perusahaan dengan pembayaran rendah cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi.
- d) Bobot pekerjaan, karena ada hubungan antara pergantian karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitas atau pengulangan tugas serta autonomi atau tanggung jawab dari pekerjaan tersebut.

- e) Gaya penyelia, karena tingkat pergantian karyawan yang tertinggi berada pada kelompok kerja dimana penyeliannya bersikap acuh tak acuh atau kurang peduli dengan karyawannya dan begitu pun dengan sebaliknya.

2. Faktor individual meliputi:

- a) Kepuasan terhadap pekerjaan, karena semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- b) Promosi, karena kurangnya kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai salah satu alasan pengunduran diri.
- c) Kerabat dalam pekerjaan, karena hubungan kerabat kerja sangat mempengaruhi seorang karyawan ingin mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut atau tidak.
- d) Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- e) Harapan dapat menemukan pekerjaan lain, karena variabel ini mendapat dukungan begitu penting karena seseorang karyawan ketika keluar dari perusahaan berharap mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.
- f) Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi dimana menghadapi seseorang pada kesempatan, kendala, serta keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya dan melakukan apa yang disukai.
- g) Lingkungan kerja, terdiri dari dua lingkungan yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan lokasi perusahaan. Sedangkan lingkungan sosial

meliputi budaya organisasi, beban pekerjaan, gaji, hubungan rekan kerja dan kualitas kehidupan kerjanya.

### **2.1.5.3 Indikator Turnover Intention**

Menurut Mobley (2016) menyatakan terdapat tiga indikator yang mempengaruhi turnover intention yaitu:

- a) Adanya pikiran untuk keluar perusahaan (Thinking of quitting)

Adanya pikiran seorang individu untuk keluar dari kerjaan atau tetap tinggal di lingkungan pekerjaan yang sedang dijalani. Hal tersebut, didasarkan adanya ketidakpuasan kerja yang dirasa karyawan terhadap pekerjaannya dan akhirnya karyawan mulai berfikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini.

- b) Keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Intention to search for alternatives)

Mencerminkan perasaan karyawan yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Pada dasarnya jika karyawan mulai berpikiran untuk keluar dari pekerjaannya, sebenarnya karyawan sudah mencari alternatif pekerjaan lain.

- c) Adanya niat untuk meninggalkan perusahaan (Intention of quit)

Mencerminkan niatan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan. Munculnya niatan keluar tersebut apabila karyawan mendapatkan pekerjaan yang dirasa lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Setelah itu, karyawan akan memutuskan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Menurut Harnoto (2015) dalam (Bukit et al., 2021) indikator Turnover Intention adalah sebagai berikut:

a) Absensi yang meningkat

Pekerja yang ingin berganti pekerjaan cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi. Pada tahap ini, tingkat tanggung jawab karyawan jauh lebih rendah dari sebelumnya.

b) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Di lingkungan kerja, pelanggaran berbagai aturan kerap dilakukan oleh karyawan yang akan berganti pekerjaan. Pekerja lebih cenderung meninggalkan tempat kerja mereka selama jam kerja, dan masih banyak bentuk pelanggaran lainnya.

d) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang ingin keluar lebih cenderung memprotes kebijakan perusahaan di depan atasan mereka. Materi protes yang ditonjolkan biasanya terkait dengan remunerasi atau aturan lain yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.

e) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang berkarakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan

berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover intention.

## 2.2 Kajian Yang relevan

### 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Felicia Elvina Johana, Budiharto, Rahayu 2023)	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di RS Karya Asih Charitas Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa rekrutmen dan penempatan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif, signifikan, dan simultan terhadap kinerja karyawan di RS Karya Asih Charitas Palembang.
2	(I Kadek Andi Gunawan, Putu Agus Eka Rismawan, Ary Wira Andika 2023)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung. Hasil pengujian statistik bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini bisa disimpulkan bahwa secara simultan (serempak) rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	(Heru Saputra, Ahmad soleh, Ida Ayu Made Er Meyta Gayatri 2020)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu, Selanjutnya rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

			pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. Demikian halnya penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan BankIndonesia Provinsi Bengkulu
4	(Aufa Ulinnuha & Sri Langgeng Ratnasari 2021)	Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero Batam)	Hasil Penelitian ini adalah sebagai berikut: Rekrutmen (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero Batam. Penempatan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero Batam. Konflik Peran (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero Batam. Rekrutmen (X1), Penempatan Kerja (X2), dan Konflik Peran (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero Batam).
5	(Shalmayuni Umaira & Nurminingsih 2022)	Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kriya PT Bank Syariah Mandiri	Hasil analisis data menunjukkan bahwa sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa pengaruh sistem rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan 83.2% sedangkan sisanya 16.8% dipengaruhi oleh faktor lain.
6	(Ferryan Harbiato & Didin Hikmah Perkasa 2023)	Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Latumentten Jakarta Barat	Hasil penelitian ini Menunjukkan Sistem rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian juga menunjukkan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

			karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan Sistem rekrutmen, pelatihan, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	(Faizal Rizky Handayani Putra, Febrianur Ibnu Fitroh Sukono Putra, Iwan Koerniawan 2023)	Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV Sumber Baru	Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, mampu ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir secara bersamaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	(Dina Sarah Syahreza & Ditha Ivani Tambunan 2023)	Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontlinier BRI (Bank Rakyat Indonesia) Cabang Sibolga	Berdasarkan hasil penelitian, Rekrutmen memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hal ini dapat kita lihat dari serangkaian uji yang telah dilakukan yaitu dari uji T dan uji Regresi berganda. Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hal ini dapat kita lihat dari serangkaian uji yang telah dilakukan yaitu dari uji T dan uji Regresi berganda. Rekrutmen dan Pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja.
9	(Iwan Hermawan, Muhammad Idris, Choiriyah 2022)	Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumsel Babel Cabang Palembang	Berdasarkan hasil penelitian dapat didapat Hasil sebagai berikut: (1) Ada pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi dan Budaya organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Palembang; (2) Tidak ada pengaruh signifikan antara variabel rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Palembang; (3) Ada pengaruh signifikan antara variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Palembang; (4) Ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Palembang; (5) Ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Palembang.
10	(Elfi Rahmadani Pulungan1 , R. Sabrina1 2024)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening (Studi	Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: <b>1.</b> Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> PT. Arminareka Perdana.

		Kasus Pada Karyawan PT Arminareka Perdana Travel Haji dan Umroh)	<p>2. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> PT. Arminareka Perdana.</p> <p>3. Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Arminareka Perdana</p> <p>4. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Arminareka Perdana</p> <p>5. Terdapat pengaruh antara <i>Turnover Intention</i> terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>6. Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja melalui <i>Turnover Intention</i> PT. Arminareka Perdana</p> <p>7. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>Turnover Intention</i> PT. Arminareka Perdana</p>
--	--	--	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan keterkaitan antara teori dan konsep pada setiap variabel di dalam suatu penelitian yang membahas serta mendukung penelitian tersebut. Kerangka konseptual menjelaskan mengenai hubungan antara satu variabel dan variabel lainnya di dalam suatu penelitian. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian hendaknya jelas. Ketidak jelasan konsep dalam suatu penelitian akan menimbulkan pengertian atau persepsi yang berbeda dengan yang dimaksud oleh peneliti Samsuri (2016).

#### 2.3.1 Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam melakukan perekrutan, perusahaan harus mampu menerapkan sistem rekrutmen yang baik agar mendapatkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan sistem rekrutmen yang baik karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja karena seluruh kriteria yang dibutuhkan untuk menduduki sebuah jabatan telah terpenuhi, sehingga kinerja karyawan tersebut

sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Johana (2023) dan Umaira & Nurmininingsih (2022) yang mengungkapkan bahwa sistem rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dapat membuat kinerja karyawan meningkat karena pekerjaan yang dilaksanakannya akan dengan mudah diselesaikan tepat waktu. Dan apabila penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tidak tepat atau tidak sesuai dengan kemampuan karyawan, maka kinerja dari karyawan tersebut akan bermasalah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Johana (2023) dan Gunawan et al., (2023) yang mengungkapkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Turnover Intention**

Sistem rekrutmen yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat menurunkan tingkat turnover intention karyawan. Ketika proses rekrutmen dilakukan secara transparan, adil, dan berdasarkan kompetensi, maka karyawan yang diterima cenderung merasa cocok dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas terhadap perusahaan, sehingga keinginan untuk keluar dari perusahaan menjadi rendah. Sebaliknya, apabila proses rekrutmen tidak dilakukan dengan baik misalnya tidak sesuai dengan keahlian atau harapan karyawan maka karyawan dapat merasa tidak nyaman,

kecewa, atau tidak cocok dengan posisi yang diisi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan niat untuk resign. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vannes & Andi (2024) dan Elburdah (2022) yang mengungkapkan bahwa sistem rekrutmen yang efektif dan sesuai dengan kompetensi karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, di mana semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan, maka semakin rendah pula niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

#### **2.3.4 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Turnover Intention**

Penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dapat membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang dijalani sesuai dengan potensi dan harapan mereka. Sebaliknya, apabila penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tidak tepat atau tidak sesuai dengan kompetensi karyawan, maka karyawan akan merasa tidak puas, tertekan, dan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan turnover intention.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Viola (2024) dan Ariyati et al., (2020) yang mengungkapkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, di mana penempatan yang tidak sesuai dapat meningkatkan niat karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

### **2.3.5 Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan**

Tingginya turnover intention atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan sudah memiliki niat untuk resign maka semangat, motivasi, dan fokus dalam bekerja cenderung menurun. Hal ini dapat menyebabkan pekerjaan tidak diselesaikan secara maksimal dan kinerja menjadi tidak optimal. Sebaliknya, jika turnover intention karyawan rendah, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara profesional, menyelesaikan tugas dengan baik, dan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kusumah et al. 2022) dan (Asmara 2021) yang mengungkapkan bahwa turnover intention berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, di mana semakin tinggi turnover intention, maka semakin rendah pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

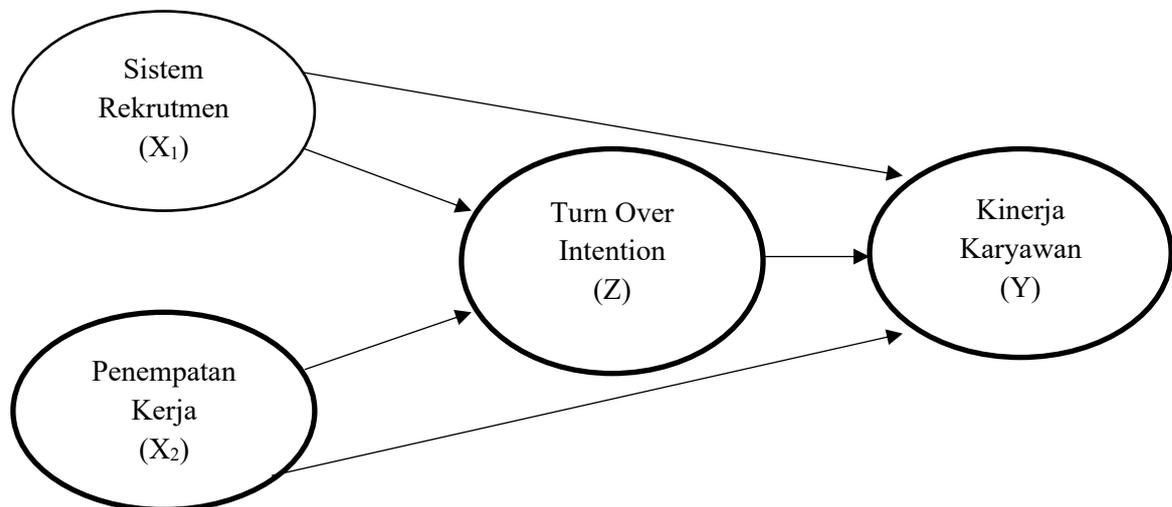
### **2.3.6 Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening**

Sistem rekrutmen yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketepatan dalam proses rekrutmen akan meminimalkan kesalahan dalam penempatan karyawan serta menumbuhkan rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika sistem rekrutmen yang diterapkan tidak tepat, maka akan berdampak pada meningkatnya turnover intention atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan.

### 2.3.7 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening

Penempatan kerja yang dilakukan sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dapat meningkatkan kinerja karena karyawan merasa cocok dengan tugas yang diberikan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, penempatan kerja yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan (turnover intention). Keinginan tersebut secara tidak langsung akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, turnover intention berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan.

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah Oleh Peneliti

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir penelitian sebagaimana dijelaskan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

- Hipotesis 1 : Sistem rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 2 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 3 : Sistem rekrutmen berpengaruh terhadap turnover intention.
- Hipotesis 4 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.
- Hipotesis 5 : Turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 6 : Sistem rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention sebagai variabel intervening.
- Hipotesis 7 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention sebagai variabel intervening.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi saja. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan penelitian eksplanator yang bertujuan untuk dimana penelitian ini menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Dalam penelitian ini juga masuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Juliandi et al. (2014) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain menjadi variabel terikat. Dan menurut Juliandi et al. (2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan diawal, tetapi permasalahan ditemukan setelah terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut yang akan diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening. Menurut Ghozali (2018), analisis jalur merupakan pengembangan dari regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pola hubungan kausal antara dua atau lebih variabel dalam satu model penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan terikat. Variabel bebas (independent variabel) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab

perubahan atau timbulnya variabel dependen/terikat Sugiyono (2017:297) Variabel bebas (independent variabel) dalam penelitian ini yaitu Sistem Rekrutmen (X1), Penempatan Kerja (X2) dan Turnover Intention (Z). Sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas Sugiyono (2017:299). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

## **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT Smarco Mandiri Sukses yang berlokasi di Kecamatan Medan Sunggal, Kota medan, Sumatera Utara.

### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

### 3.1 Tabel Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Maret 2025				April 2024				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agus 2025				Sep 2025				Okt 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■																															
2.	Pra Riset							■	■																								
3.	Penyusunan									■	■	■	■	■	■																		
4.	Seminar Kolokium															■	■																
5.	Pelaksanaan Penelitian a. Pengumpulan data b. Pengolahan data c. Analisa data d. Penyusunan hasil penelitian																																
6.	Penulisan laporan																																
7.	Seminar Hasil																																
8.	Perbaikan Tesis																																
9.	Sidang Meja Hijau																																

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018) menyatakan Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan Juliandi et al., (2014) menyatakan Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian.

Adapun Populasi yang dipilih dalam penelitian ini ialah Karyawan pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan yang berjumlah 147 karyawan yang terbagi atas 15 divisi.

**Tabel 3.2 Populasi Penelitian**

<b>No</b>	<b>Divisi</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
1.	Kasir	33 Karyawan
2	HBC	4 Karyawan
3.	Grocery	7 Karyawan
4.	Bazaar	5 Karyawan
5.	Fresh	16 Karyawan
6.	IT	5 Karyawan
7.	Maintenance	3 Karyawan
8.	Receiving dan Gudang	14 Karyawan
9.	Security	13 Karyawan
10.	Online dan Driver	8 Karyawan
11.	Creative	5 Karyawan
12.	Juanda	19 Karyawan
13.	Buyer	6 Karyawan
14.	Finance	7 Karyawan
15.	HRD	2 Karyawan
	Jumlah	147 Karyawan

Sumber: HRD PT Smarco Mandiri Sukses

### **3.4.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2018) Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana,

tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus resperansif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = *Margin of Error* (5%)

$$n = \frac{147}{147 \times 0,05^2 + 1}$$

$$n = 107$$

Berdasarkan perhitungan di atas Sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 107 Karyawan, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan hasil pengujian yang lebih baik. Sampel yang diambil berdasarkan *Teknik probability sampling, simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (Pegawai) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi itu sendiri.

### 3.4 Defenisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2020:67) operasionalisasi variabel merupakan salah satu atribut seseorang atau obyek suatu kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari dan kemudian dapat ditarik berbagai macam kesimpulannya. Variabel yang digunakan didalam penelitian ini adalah variabel bebas (X), variabel terikat (Y), dan variabel intervening (Z).

### 3.3 Tabel Defenisi Operasional Variabel

Variable	Pengertian	Indikator
Kinerja Karyawan (Variabel Y)	Kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2018:89).	Menurut (Handoko 2018:41) 1. Tanggung jawab 2. Kecepatan bekerja 3. Kerapian hasil kerja 4. Kejujuran 5. Kedisiplinan
Sistem Rekrutmen (Variabel X1)	Penarikan pegawai ( <i>recruitment</i> ) merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya (Suwatno 2018:102).	Menurut (Rivai 2019:158) 1. Spesifikasi jabatan 2. Jumlah kebutuhan karyawan 3. Mutu Karyawan
Penempatan Kerja (Variabel X2)	Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan <i>authority</i> kepada orang tersebut (Hasibuan 2019:63)	Menurut (Manullang 2019:160) 1. Usia 2. Pendidikan 3. Pengalaman 4. Keahlian 5. Kondisi fisik dan mental
Turnover Intention (Variabel Z)	Turnover intention adalah tingkat keinginan karyawan untuk berhenti dan meninggalkan Perusahaan (Kristiyanto & Khasanah 2021).	Menurut (Harmoto 2015) 1. Absensi yang meningkat 2. Mulai malas bekerja 3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja 4. Peningkatan protes terhadap atasan 5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Catatan:

Likert 1-5: skala likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) Variabel intervening digunakan untuk mengukur pengaruh turnover intention dalam hubungan antara sistem rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya Sugiyono (2013:199). Kuesioner dibuat dengan menggunakan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pengukuran variabel menggunakan skala interval, yaitu alat pengukur yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna dan mampu menghasilkan *measurement* yang memungkinkan perhitungan rata-rata, deviasi standar, uji statistik parameter, korelasi dan sebagainya Ferdinand (2013:52).

Pertanyaan-pertanyaan pada angket tertutup dibuat dengan skala Likert 1-5 dengan menggunakan pertanyaan berskala (*scaling question*). Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dan untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban itu dapat diberi skor yang ditunjukkan tabel berikut:

**3.4 Tabel Skala Likert Kuesioner**

Tingkatan	Jawaban
5	SS ( Sangat Setuju )
4	S ( Setuju )
3	KS ( Kurang Setuju )
2	TS ( Tidak Setuju )
1	STS ( Sangat Tidak Setuju)

### 3.6 Teknik Pengujian Instrumen

#### 3.6.1 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun Ghozali (2013). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban yang diperoleh mengenai responden terhadap pertanyaan adalah reliable jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliable jika *Cronbach's Alpha* < 0,60. Adapun contoh rumus Alpha yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum Si}{S_t} \right]$$

Sugiyono (2017)

Dengan keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$\sum Si$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item

$S_t$  = Jumlah varians butir

$K$  = Jumlah item

Jika nilai reliabilitas mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sudah mendekati 1 (0,50).

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistic untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data

yang diperoleh dan kemudian diadakan suatu penarikan kesimpulan dari pengujian yang dilakukan tersebut.

### **3.7.2 Analisis Jalur (Path Analysis)**

Menurut Ghozali (2013) analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menguji adanya suatu pengaruh variabel *intervening* yang digunakan dengan metode analisis jalur (*Path Analisis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

### **3.7.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLSSEM) dimana teknik analisis ini bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* Ghozali (2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran, pengujian ini juga sekaligus untuk melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya.

*Weight estimate* dalam penelitian ini bertujuan untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antara variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksya) dispesifikasi. Dimana hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Adapun pengujian model struktural dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan *Software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Dalam teknik analisis ini ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) : dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model structural (*nner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square* dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisis yang dilakukan sebagai berikut:

#### **3.7.4 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan sudah layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisis model ini menspesifikasi hubungan antara

variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Juliandi (2018) Analisis model pengukuran atau *measurement model analysis (outer model)* dengan menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### **3.7.4.1 Convergent Validity**

*Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang ingindiuukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali (2015), nilai outer loading antara 0,5 –0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity.

#### **3.7.4.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai dengan membandingkan nilai *square root* dari *average variance extracted (AVE)* setiap konstruk laten dengan korelasi antara konstruk bersangkutan dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki nilai discriminant validity yang baik. Ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif. Dibandingkan dengan nilai composite reliability (pc). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari pada 0,50. Sudah memiliki nilai discriminant validity yang baik.

### 3.7.4.3 Cronbach Alpha

*Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### 3.7.4.4 Composite Reliability

*Composite Reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

### 3.7.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square* (2) *F-square* dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect* (b) *indirect effect* dan (c) *total effect*.

#### 3.7.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- (1) jika nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat);

(2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);

(3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) Juliandi (2018).

### 3.7.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen Juliandi (2018).

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.7.5.3 *Pengujian Hipotesis*

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain : (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1. *Direct Effect (Pengaruh Langsung)*

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Juliandi (2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain

adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan Juliandi (2018).

## **2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis *Indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) Juliandi (2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi 2018) adalah: (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z / Turnover Intention), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$  / Sistem Rekrutmen) dan ( $X_2$  / Penempatan Kerja) terhadap variabel endogen (Y / Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z / Turnover Intention) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ( $X_1$  / Sistem Rekrutmen) dan ( $X_2$  / Penempatan Kerja) terhadap variabel endogen (Y / Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## **3. Total Effect (Total Efek)**

*Total Effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) Juliandi (2018).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 6 pernyataan untuk variabel sistem rekrutmen (X1), 10 pernyataan untuk variabel penempatan kerja (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel turnover intention (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada pegawai PT Smarco Mandiri Sukses Medan yang berjumlah 107 orang sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	54	50.5	50.5	50.5
	Perempuan	53	49.5	49.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data (2025)*

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 54 (50,5%) orang karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan laki-laki dan perempuan sebanyak 53 (49,5%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Dominannya pegawai laki-laki dalam perusahaan ini berkaitan dengan sifat pekerjaan di sektor retail yang banyak membutuhkan tenaga fisik serta mobilitas tinggi, seperti pekerjaan di gudang, maintenance, atau

bagian operasional lainnya. Pekerjaan-pekerjaan tersebut umumnya lebih diminati atau dianggap lebih sesuai dilakukan oleh laki-laki. Selain itu, budaya kerja di industri retail yang identik dengan jam kerja panjang juga menjadi faktor yang mempengaruhi proporsi jenis kelamin karyawan, di mana laki-laki lebih banyak terlibat dibandingkan perempuan. Hal-hal itulah yang menjadi alasan HRD di PT Smarco Mandiri Sukses dalam membuka sistem rekrutmen lebih banyak membuka kesempatan bagi laki-laki sehingga nantinya bisa ditempatkan ditempat yang sesuai dengan porsi dan kebutuhan divisi tersebut yang diharapkan dengan sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang sesuai karyawan tersebut bisa merasa nyaman dalam bekerja sehingga tidak timbul rasa keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dapat membuat karyawan memberikan kinerja yang baik. Dengan demikian, dominasi karyawan laki-laki di PT Smarco Mandiri Sukses Medan dapat dikaitkan dengan sistem rekrutmen, penempatan kerja, turnover intention dan kinerja karyawan.

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	47	43.9	43.9	43.9
	Diploma	13	12.1	12.1	56.1
	Sarjana	47	43.9	43.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data (2025)*

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 47 (43,9%) karyawan yang berlatar pendidikan Sarjana, 47 (43,9%) karyawan yang berlatar pendidikan SMA/SMK, dan 13 (12,1%) karyawan yang berlatar pendidikan Diploma. Untuk karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan memiliki kualifikasi

pendidikan minimal SMA/SMK yang biasanya akan ditempatkan dibagian kasir dan gudang sedangkan untuk tamatan D3 serta S1 akan ditempatkan dibagian kantor.

#### 4.1.2.3 Status Pernikahan

**Tabel 4.3. Status Pernikahan**

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	59	55.1	55.1	55.1
	Belum menikah	48	44.9	44.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data (2025)*

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (55,1%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 48 (44,9%) orang karyawan yang belum menikah. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Smarco Mandiri Sukses Medan berada dalam fase kehidupan yang cenderung stabil secara emosional dan ekonomi. Karyawan yang sudah menikah umumnya memiliki tanggung jawab yang lebih besar, baik terhadap keluarga maupun dalam pekerjaan, sehingga dapat mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dan sikap yang lebih dewasa dalam menghadapi tugas-tugas di tempat kerja.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Lama Bekerja**

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	34	31.8	31.8	31.8
	6-10 Tahun	61	57.0	57.0	88.8
	> 10 Tahun	12	11.2	11.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

*Sumber: Pengolahan Data (2025)*

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (31.8%) karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan yang bekerja selama 1-5 tahun, 61 (57,0%) karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan yang bekerja selama 6-10 tahun, 12 (11,2%) karyawan PT Smarco Mandiri Sukses yang bekerja > 10 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan adalah karyawan yang bekerja selama 6-10 tahun.

#### 4.1.3 Persentase Jawaban Responden

**Tabel 4.5. Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja pegawai diukur dengan 5 indikator, antara lain tanggung jawab, kecepatan bekerja, kerapian hasil kerja, kejujuran dan kedisiplinan. Masing-masing pernyataan dinilai 5 skor yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan	39	36,4	55	51,4	11	10,3	2	1,9	0	0	4,22	Sangat Tinggi
Saya bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan saya	25	23,4	44	41,1	31	29	7	6,5	0	0	4,31	Sangat Tinggi
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas	51	47,7	31	29	18	16,8	6	5,6	1	0,9	4,37	Sangat Tinggi
Saya mampu bekerja sesuai dengan target waktu yang ditentukan	29	27,1	23	21,5	39	36,4	14	13,1	2	1,9	4,59	Sangat Tinggi
Hasil pekerjaan saya selalu rapi dan mudah dipahami	46	43	25	23,4	32	29,9	3	2,8	1	0,9	4,55	Sangat Tinggi
Saya memperhatikan detail agar pekerjaan terlihat teratur	30	28	45	42,1	23	21,5	8	7,5	1	0,9	4,39	Sangat Tinggi
Saya selalu bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan	36	33,6	34	31,8	30	28	5	4,7	2	1,9	4,41	Sangat Tinggi
Saya terbuka dalam menyampaikan informasi terkait pekerjaan	47	43,9	37	34,6	15	14	4	3,7	4	3,7	4,31	Sangat Tinggi
Saya selalu hadir tepat waktu sesuai aturan perusahaan	21	19,6	49	45,8	31	29	5	4,7	1	0,9	4,39	Sangat Tinggi
Saya mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan	25	23,4	12	11,2	34	31,8	27	25,2	9	8,4	4,46	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.6 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan menjawab sangat setuju sebesar 36,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 51,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 10,3% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 1,9%.
- 2) Jawaban responden saya bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan saya menjawab sangat setuju sebesar 23,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 41,1%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 6,5%.

- 3) Jawaban responden saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas menjawab sangat setuju sebesar 47,7%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 29%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 16,8%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 5,6% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 4) Jawaban responden saya mampu bekerja sesuai dengan target waktu yang ditentukan menjawab sangat setuju sebesar 27,1%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 21,5%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 36,4%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 13,1% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 1,9%.
- 5) Jawaban responden hasil pekerjaan saya selalu rapi dan mudah dipahami menjawab sangat setuju sebesar 43%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 23,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29,9%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 2,8% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 6) Jawaban responden saya memperhatikan detail agar pekerjaan terlihat teratur menjawab sangat setuju sebesar 28%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 42,1%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 21,5%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 7,5% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 7) Jawaban responden saya selalu bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan menjawab sangat setuju sebesar 33,6%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 31,8%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar

28%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 4,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 1,9%.

8) Jawaban responden saya terbuka dalam menyampaikan informasi terkait pekerjaan menjawab sangat setuju sebesar 43,9%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 14%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 3,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 3,7%.

9) Jawaban responden saya selalu hadir tepat waktu sesuai aturan perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 19,6%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 45,8%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 4,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.

10) Jawaban responden saya mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 23,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 11,2%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 31,8%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 25,2% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 8,4%.

#### **4.1.4.2 Variabel Sistem Rekrutmen (X1)**

Variabel sistem rekrutmen diukur dengan 3 indikator, antara lain spesifikasi jabatan, jumlah kebutuhan karyawan dan mutu karyawan. Masing-masing pernyataan dinilai 5 skor yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel sistem rekrutmen sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Sistem Rekrutmen**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Persyaratan jabatan di PT Smarco Mandiri Sukses dijelaskan dengan jelas dan mudah dipahami	66	61,7	24	22,4	16	15	1	0,9	0	0	4,45	Sangat Tinggi
Setiap posisi yang dibuka sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan	43	40,2	41	38,3	23	21,5	0	0	0	0	4,39	Sangat Tinggi
Jumlah karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan	35	32,7	46	43	25	23,4	1	0,9	0	0	4,37	Sangat Tinggi
Perusahaan menyesuaikan penerimaan karyawan berdasarkan beban kerja yang ada	39	36,4	34	31,8	26	24,3	8	7,5	0	0	4,27	Sangat Tinggi
Perusahaan mampu merekrut karyawan yang memiliki kualitas dan keterampilan baik	36	33,6	31	29	32	29,9	7	6,5	1	0,9	4,38	Sangat Tinggi
Proses seleksi memastikan karyawan yang diterima sesuai dengan standar perusahaan	48	44,9	25	23,4	20	18,7	9	8,4	5	4,7	4,35	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel sistem rekrutmen bahwa:

- 1) Jawaban responden persyaratan jabatan di PT Smarco Mandiri Sukses dijelaskan dengan jelas dan mudah dipahami menjawab sangat setuju sebesar 61,7%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 22,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 15% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 0,9%.
- 2) Jawaban responden setiap posisi yang dibuka sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan menjawab sangat setuju sebesar 40,2%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 38,3% dan yang menjawab kurang setuju sebesar 21,5%.

- 3) Jawaban responden jumlah karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 32,7%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 43%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 23,4% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 0,9%.
- 4) Jawaban responden perusahaan menyesuaikan penerimaan karyawan berdasarkan beban kerja yang ada menjawab sangat setuju sebesar 36,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 31,8%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 24,3% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 7,5%.
- 5) Jawaban responden perusahaan mampu merekrut karyawan yang memiliki kualitas dan keterampilan baik menjawab sangat setuju sebesar 33,6%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 29%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29,9%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 6,5% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 6) Jawaban responden proses seleksi memastikan karyawan yang diterima sesuai dengan standar perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 44,9%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 23,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 18,7%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 8,4% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 4,7%.

#### **4.1.4.3 Variabel Penempatan Kerja (X2)**

Variabel penempatan kerja diukur dengan 5 indikator, antara lain usia, pendidikan, pengalaman, keahlian dan kondisi fisik. Masing-masing pernyataan dinilai 5 skor yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4

(setuju) dan 5 (sangat setuju). Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel penempatan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Penempatan Kerja**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Usia saya sesuai dengan kebutuhan posisi yang saya tempati	65	60,7	26	24,3	13	12,1	3	2,8	0	0	4,43	Sangat Tinggi
Perusahaan mempertimbangkan faktor usia secara adil dalam penempatan kerja	41	38,3	39	36,4	23	21,5	4	3,7	0	0	4,39	Sangat Tinggi
Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan posisi yang saya tempati	26	24,3	23	21,5	44	41,1	11	10,3	3	2,8	4,44	Sangat Tinggi
Pendidikan saya membantu meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saat ini	24	22,4	43	40,2	29	27,1	4	3,7	7	6,5	4,38	Sangat Tinggi
Perusahaan menghargai pengalaman kerja dalam penempatan karyawan	59	55,1	24	22,4	21	19,6	2	1,9	1	0,9	4,29	Sangat Tinggi
Pengalaman kerja saya mendukung pelaksanaan tugas di posisi ini	52	48,6	29	27,1	22	20,6	4	3,7	0	0	4,21	Sangat Tinggi
Saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya	36	33,6	38	35,5	24	22,4	8	7,5	1	0,9	4,33	Sangat Tinggi
Keahlian yang saya miliki dimanfaatkan dengan baik dalam pekerjaan	33	30,8	40	37,4	25	23,4	5	4,7	4	3,7	4,37	Sangat Tinggi
Kondisi fisik saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan	39	36,4	26	24,3	33	30,8	9	8,4	0	0	4,49	Sangat Tinggi
Saya memiliki kesiapan mental yang baik dalam melaksanakan tugas	40	37,4	43	40,2	20	18,7	0	0	4	3,7	4,28	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel penempatan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden usia saya sesuai dengan kebutuhan posisi yang saya tempati menjawab sangat setuju sebesar 60,7%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 24,3%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 12,1% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 2,8%.

- 2) Jawaban responden perusahaan mempertimbangkan faktor usia secara adil dalam penempatan kerja menjawab sangat setuju sebesar 38,3%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 36,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 21,5% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 3,7%.
- 3) Jawaban responden latar belakang pendidikan saya sesuai dengan posisi yang saya tempati menjawab sangat setuju sebesar 24,3%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 21,5%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 41,1%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 10,3% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 2,8%.
- 4) Jawaban responden pendidikan saya membantu meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saat ini menjawab sangat setuju sebesar 22,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40,2%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 27,1%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 3,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 6,5%.
- 5) Jawaban responden perusahaan menghargai pengalaman kerja dalam penempatan karyawan menjawab sangat setuju sebesar 55,1%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 22,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 19,6%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 1,9% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 6) Jawaban responden pengalaman kerja saya mendukung pelaksanaan tugas di posisi ini menjawab sangat setuju sebesar 48,6%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 27,1%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 20,6% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 3,7%.

- 7) Jawaban responden saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya menjawab sangat setuju sebesar 33,6%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 35,5%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 22,4%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 7,5% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 8) Jawaban responden keahlian yang saya miliki dimanfaatkan dengan baik dalam pekerjaan menjawab sangat setuju sebesar 30,8%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 37,4%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 23,4%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 4,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 3,7%.
- 9) Jawaban responden kondisi fisik saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan menjawab sangat setuju sebesar 36,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 24,3%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 30,8% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 8,4%.
- 10) Jawaban responden saya memiliki kesiapan mental yang baik dalam melaksanakan tugas menjawab sangat setuju sebesar 37,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 40,2%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 18,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 3,7%.

#### **4.1.4.4 Variabel Turnover Intention (Z)**

Variabel turnover intention diukur dengan 5 indikator, antara lain absensi meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib, peningkatan protes terhadap atasan dan perilaku positif yang berbeda dari biasanya. Masing-masing pernyataan dinilai 5 skor yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Berdasarkan penyebaran

angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel turnover intention sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Turnover Intention**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-Rata	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya selalu berusaha hadir tepat waktu dalam bekerja	55	51,4	20	18,7	31	29	1	0,9	0	0	4,21	Sangat Tinggi
Saya berusaha meminimalkan izin atau ketidakhadiran tanpa alasan jelas	30	28	15	14	32	29,9	29	27,1	1	0,9	4,41	Sangat Tinggi
Saya memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan	38	35,5	36	33,6	29	27,1	3	2,8	1	0,9	4,31	Sangat Tinggi
Saya tetap berusaha produktif dalam setiap tugas yang diberikan	24	22,4	37	34,6	39	36,4	7	6,5	0	0	4,33	Sangat Tinggi
Saya selalu mematuhi aturan dan tata tertib kerja di perusahaan	47	43,9	23	21,5	27	25,2	7	6,5	3	2,8	4,27	Sangat Tinggi
Saya menjaga sikap disiplin sesuai ketentuan yang berlaku	27	25,2	37	34,6	41	38,3	2	1,9	0	0	4,43	Sangat Tinggi
Saya menghormati setiap keputusan yang diberikan oleh atasan	30	28	37	34,6	36	33,6	2	1,9	2	1,9	4,25	Sangat Tinggi
Saya berusaha menjaga komunikasi yang baik dengan atasan	23	21,5	37	34,6	40	37,4	7	6,5	0	0	4,31	Sangat Tinggi
Saya selalu menjaga konsistensi dalam bekerja dengan sikap positif	26	24,3	17	15,9	31	29	28	26,2	5	4,7	4,49	Sangat Tinggi
Saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan	18	16,8	28	26,2	29	27,1	20	18,7	12	11,2	4,48	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel turnover intention bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha hadir tepat waktu dalam bekerja menjawab sangat setuju sebesar 51,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 18,7%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.

- 2) Jawaban responden saya berusaha meminimalkan izin atau ketidakhadiran tanpa alasan jelas menjawab sangat setuju sebesar 28%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 14%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29,9%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 27,1% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 3) Jawaban responden saya memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan menjawab sangat setuju sebesar 35,5%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 33,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 27,1%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 2,8% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 0,9%.
- 4) Jawaban responden saya tetap berusaha produktif dalam setiap tugas yang diberikan menjawab sangat setuju sebesar 22,4%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 36,4% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 6,5%.
- 5) Jawaban responden saya selalu mematuhi aturan dan tata tertib kerja di perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 43,9%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 21,5%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 25,2%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 6,5% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 2,8%.
- 6) Jawaban responden saya menjaga sikap disiplin sesuai ketentuan yang berlaku menjawab sangat setuju sebesar 25,2%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 38,3% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 1,9%.

- 7) Jawaban responden saya menghormati setiap keputusan yang diberikan oleh atasan menjawab sangat setuju sebesar 28%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 33,6%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 1,9% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 1,9%.
- 8) Jawaban responden saya berusaha menjaga komunikasi yang baik dengan atasan menjawab sangat setuju sebesar 21,5%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 34,6%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 37,4% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 6,5%.
- 9) Jawaban responden saya selalu menjaga konsistensi dalam bekerja dengan sikap positif menjawab sangat setuju sebesar 24,3%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 15,9%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 29%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 26,2% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 4,7%.
- 10) Jawaban responden saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 16,8%, sementara untuk responden yang menjawab setuju sebesar 26,2%, lalu yang menjawab kurang setuju sebesar 27,1%, juga yang menjawab tidak setuju sebesar 18,7% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 11,2%.

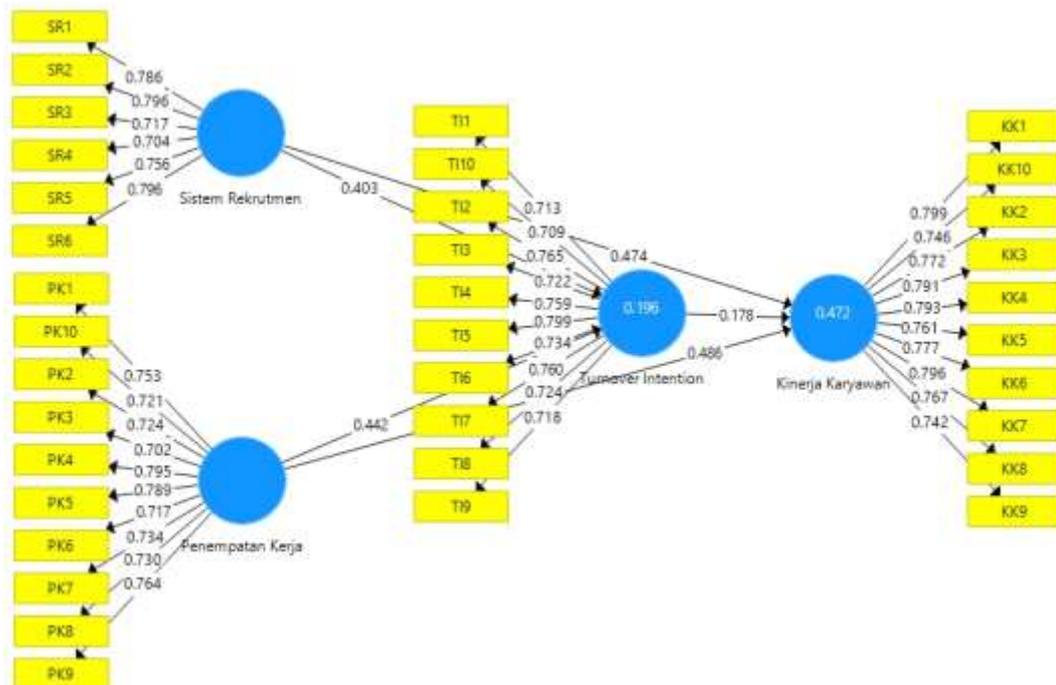
## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis* (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2018) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.



**Gambar 4.1 Hasil Uji *Algorithm* (*Outer Loading*)**  
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel 4.10. *Outer Loading*

	Kinerja Karyawan	Penempatan Kerja	Sistem Rekrutmen	Turnover Intention
KK1	0,799			
KK2	0,772			
KK3	0,791			
KK4	0,793			
KK5	0,761			
KK6	0,777			
KK7	0,796			
KK8	0,767			
KK9	0,742			
KK10	0,746			
PK1		0,753		
PK2		0,724		
PK3		0,702		
PK4		0,795		
PK5		0,789		
PK6		0,717		
PK7		0,734		
PK8		0,730		
PK9		0,764		
PK10		0,721		
SR1			0,786	
SR2			0,796	
SR3			0,717	
SR4			0,704	
SR5			0,756	
SR6			0,796	
TI1				0,713
TI2				0,765
TI3				0,722
TI4				0,759
TI5				0,799
TI6				0,734
TI7				0,760
TI8				0,724
TI9				0,718
TI10				0,709

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2018) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.11. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,505
Penempatan Kerja	0,520
Sistem Rekrutmen	0,509
Turnover Intention	0,531

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.12. Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,797
Penempatan Kerja	0,754
Sistem Rekrutmen	0,708
Turnover Intention	0,752

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.13. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,786
Penempatan Kerja	0,818
Sistem Rekrutmen	0,799
Turnover Intention	0,796

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25  $\rightarrow$  model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.14. *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,472	0,457
Turnover Intention	0,196	0,181

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* Tabel 4.14 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted model* jalur I = 0.181 artinya kemampuan variabel X (sistem rekrutmen dan penempatan kerja) dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 18,1% dengan demikian model tergolong lemah. *R-Square Adjusted*

model jalur  $R^2 = 0.457$ . Artinya kemampuan variabel X (sistem rekrutmen dan penempatan kerja) dalam menjelaskan Z (*turnover intention*) adalah sebesar 45,7% dengan demikian model tergolong lemah.

#### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.15. *F-Square***

	Kinerja Karyawan	Turnover Intention
Penempatan Kerja	0,285	0,183
Sistem Rekrutmen	0,043	0,113
Turnover Intention	0,048	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

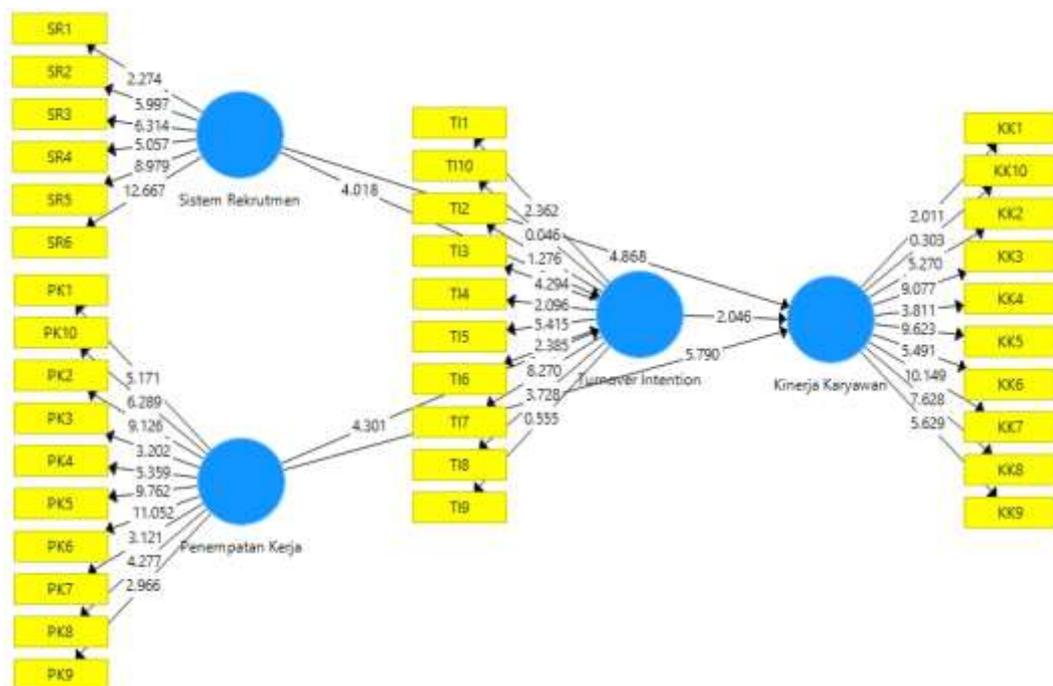
1. Variabel X1 (sistem rekrutmen) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,043, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel X2 (penempatan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,285, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Variabel X1 (sistem rekrutmen) terhadap Z (*turnover intention*) memiliki nilai = 0,113, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel X2 (penempatan kerja) terhadap Z (*turnover intention*) memiliki nilai = 0,183, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Z (*turnover intention*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,048, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesisi. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).



**Gambar 4.2 Hasil Uji Bootstrapping (*Direct Effect*)**  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel 4.16. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,486	0,486	0,084	5,790	<b>0,000</b>
Penempatan Kerja -> Turnover Intention	0,442	0,474	0,103	4,301	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,474	0,493	0,193	4,868	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention	0,403	0,434	0,148	4,018	<b>0,000</b>
Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,178	0,183	0,087	2,046	<b>0,041</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif dilihat pada *Tstatistic* ( $|O/STDEV|$ ), antara lain:

1. X1 terhadap Y: nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|) = 4,868$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
2. X2 terhadap Y: nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|) = 5,790$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
3. X1 terhadap Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,018$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh sistem rekrutmen terhadap *turnover intention* adalah positif dan signifikan.
4. X2 terhadap Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,301$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh penempatan kerja terhadap *turnover intention* adalah positif dan signifikan.

5. Z terhadap Y: nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|) = 2,046$  dan  $P-Values = 0.041 < 0.05$  artinya, pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah:

1. Jika nilai  $P-Values < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/turnover intention*), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ /sistem rekrutmen), dan ( $X_2$ /penempatan kerja) terhadap variabel endogen ( $Y$ /kinerja karyawan).
2. Jika nilai  $P-Values > 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/turnover intention*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ /sistem rekrutmen), dan ( $X_2$ /penempatan kerja) terhadap variabel endogen ( $Y$ /kinerja karyawan).

**Tabel 4.17. *Indirect Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,479	0,488	0,147	4,685	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,400	0,403	0,129	4,017	<b>0,000</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.17 yaitu:

1. Pengaruh tidak langsung  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|)$  adalah 4,017, dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (signifikan), maka *turnover intention* memediasi pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh tidak langsung  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|)$  adalah 4,685, dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (signifikan), maka *turnover intention* memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.18. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,564	0,574	0,077	7,312	<b>0,000</b>
Penempatan Kerja -> Turnover Intention	0,442	0,474	0,103	4,301	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,474	0,497	0,190	4,948	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention	0,403	0,434	0,148	4,018	<b>0,000</b>
Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,178	0,183	0,087	2,046	<b>0,041</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

1. *Total effect* untuk hubungan sistem rekrutmen dan kinerja karyawan nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,948 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

2. *Total effect* untuk hubungan penempatan kerja dan kinerja karyawan nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 7,312 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
3. *Total effect* untuk hubungan sistem rekrutmen dan *turnover intention* nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,018 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
4. *Total effect* untuk hubungan penempatan kerja dan *turnover intention* nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,301 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
5. *Total effect* untuk hubungan *turnover intention* dan kinerja karyawan nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,046 dengan  $P-Values$   $0,041 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian yang terdiri atas tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini sebagai berikut:

#### 4.3.1 Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian parsial pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan, nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|) = 4,868$  dan  $P-Values$   $0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila semakin baik sistem rekrutmen dalam sebuah perusahaan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh

(Umaira & Nurminingsih, 2022) dan (Johana, 2023) yang menyimpulkan bahwa sistem rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika sistem rekrutmen tersebut mampu dijalankan dengan baik dan transparan.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Sutanto & Kurniawan, 2020) yang menyatakan bahwa rekrutmen yang dilakukan secara selektif dan objektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan yang direkrut melalui sistem yang terencana lebih cepat beradaptasi, memiliki loyalitas, dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan karyawan yang diperoleh melalui sistem rekrutmen yang tidak terstruktur. Demikian juga penelitian oleh (Putra, 2021) menunjukkan bahwa sistem rekrutmen berbasis kompetensi berpengaruh positif terhadap pencapaian target kerja individu maupun tim.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh perusahaan mulai dari perencanaan tenaga kerja, analisis jabatan, metode seleksi, hingga penilaian akhir semakin besar pula peluang organisasi mendapatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*). Menurut (Mondy & Martocchio, 2021), rekrutmen yang efektif mampu meminimalkan kesalahan dalam perekrutan karyawan yang tidak sesuai, sehingga meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Lebih jauh (Hasibuan, 2019) menekankan bahwa rekrutmen yang baik tidak hanya berorientasi pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga harus mempertimbangkan pengembangan karir jangka panjang karyawan. Dengan demikian, karyawan yang diterima melalui proses rekrutmen yang sistematis cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Motivasi ini kemudian berdampak pada peningkatan kinerja, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas layanan, maupun pencapaian sasaran perusahaan.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem rekrutmen dengan mempertimbangkan aspek keterampilan, pengalaman, dan kesesuaian budaya organisasi mampu memperoleh tenaga kerja yang lebih berkualitas. Proses penyaringan karyawan yang terstruktur membuat perusahaan dapat menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, sehingga meminimalkan *mismatch* antara karyawan dan pekerjaannya. Dampaknya, karyawan lebih mudah mencapai target kerja yang ditentukan, meningkatkan efektivitas operasional, serta memperkuat daya saing perusahaan.

Selain itu, sistem rekrutmen yang transparan dan objektif juga mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka dipilih berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan karena faktor subjektif. Hal ini selaras dengan pendapat (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa rekrutmen yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai strategi penting dalam membangun sumber daya manusia yang unggul.

Dari berbagai hasil penelitian dan teori yang telah dikemukakan, dapat ditegaskan bahwa sistem rekrutmen yang baik berfungsi sebagai fondasi utama dalam penciptaan kinerja karyawan yang unggul. Apabila perusahaan gagal dalam melaksanakan rekrutmen yang efektif, maka akan sulit untuk meningkatkan kinerja karyawan karena kualitas input sumber daya manusianya sudah tidak sesuai sejak awal. Sebaliknya, rekrutmen yang baik akan membawa dampak positif jangka panjang, tidak hanya pada pencapaian target individu tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

#### **4.3.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berasarkan hasil pengujian parsial pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV) = 5,790$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penempatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Gunawan et al., 2023) dan (Johana, 2023) yang menyimpulkan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika penempatan kerja bisa dilakukan dengan baik oleh perusahaan maka akan memungkinkan karyawan memberikan kinerja yang baik.

Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Misalnya, studi oleh (Mangkunegara, 2017) menyatakan bahwa penempatan kerja yang tepat berpengaruh positif terhadap kinerja karena karyawan dapat lebih fokus dan

produktif ketika pekerjaannya sesuai dengan keahliannya. Demikian juga penelitian (Sari & Mardiana, 2020) menunjukkan bahwa penempatan kerja yang mempertimbangkan faktor pendidikan, pengalaman, dan kompetensi teknis berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem penempatan kerja berdasarkan hasil seleksi, latar belakang pendidikan, dan keterampilan teknis memperoleh karyawan yang lebih produktif dan cepat beradaptasi. Sebaliknya, apabila penempatan dilakukan tanpa memperhatikan kesesuaian antara individu dengan jabatan, maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang pada akhirnya menurunkan kinerja. Hal ini selaras dengan pendapat (Gibson et al., 2018) yang menyatakan bahwa *job placement* yang sesuai akan meningkatkan efektivitas kerja dan mengurangi tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Selain itu, penempatan kerja juga berpengaruh pada aspek psikologis karyawan. Karyawan yang merasa ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan kemampuannya akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. (Dessler, 2020) menegaskan bahwa *the right man in the right job* bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas serta mengurangi potensi konflik internal dalam organisasi.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang tepat merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Perusahaan harus memperhatikan prinsip kesesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan (*person-job fit*) serta kesesuaian antara karyawan dengan budaya organisasi (*person-organization fit*). Penempatan yang sesuai tidak hanya akan memaksimalkan potensi karyawan, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

#### **4.3.3 Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil pengujian parsial pengaruh sistem rekrutmen terhadap *turnover intention*, nilai  $T_{statistic}(|O/STDEV|) = 4,018$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara sistem rekrutmen terhadap *turnover intention*. Artinya, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, terutama ketika sistem rekrutmen mampu dijalankan dengan baik dan transparan maka karyawan yang sudah direkrut tersebut akan betah dan nyaman bekerja diperusahaan dan diposisi yang ia tempati sehingga tidak akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Vanes & Andi, 2024) dan (Elburdah, 2022), yang menyimpulkan bahwa sistem rekrutmen yang baik akan mengurangi tingkat *turnover intention* didalam sebuah perusahaan. Semakin baik sistem rekrutmen yang dijalankan oleh perusahaan maka akan mengurangi tingkat *turnover intention* di perusahaan tersebut.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sutanto & Kurniawan, 2020), yang menyatakan bahwa sistem rekrutmen yang baik akan menekan tingkat *turnover intention* karena karyawan yang diterima merasa sesuai dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Demikian pula, penelitian (Ardiansyah,

2020) menemukan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi berpengaruh signifikan dalam mengurangi turnover intention, karena karyawan yang merasa tepat ditempatkan pada posisinya cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2019), salah satu penyebab utama turnover intention adalah ketidakcocokan karyawan dengan pekerjaan yang dijalankan. Jika perusahaan melakukan kesalahan sejak awal dalam proses rekrutmen, seperti menerima karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau tidak melakukan analisis jabatan secara mendalam, maka besar kemungkinan karyawan tersebut merasa tidak nyaman, stres, bahkan tidak mampu menjalankan pekerjaannya. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, rekrutmen yang mempertimbangkan kecocokan kompetensi, pengalaman, dan kepribadian karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan mengurangi risiko terjadinya turnover.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, penerapan sistem rekrutmen yang baik menjadi faktor penting untuk menekan tingkat turnover intention. Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa perusahaan yang melakukan seleksi secara ketat dengan mempertimbangkan keahlian, pengalaman, serta kesesuaian budaya kerja, lebih berhasil mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa direkrut secara profesional cenderung memiliki persepsi positif terhadap perusahaan, merasa dihargai, serta memiliki loyalitas yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Dessler, 2020) bahwa proses rekrutmen yang adil dan transparan mampu meningkatkan komitmen organisasi sekaligus menekan niat keluar karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem rekrutmen yang baik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga sebagai strategi penting dalam mengendalikan turnover intention. Rekrutmen yang tepat akan menghasilkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, merasa puas dengan pekerjaannya, serta memiliki komitmen jangka panjang untuk bertahan.

#### **4.3.4 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil pengujian parsial pengaruh penempatan kerja Terhadap *turnover intention*, nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|) = 4,301$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penempatan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, terutama ketika penempatan kerja mampu dijalankan dengan baik maka angka turnover intention akan berkurang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Putri & Viola, 2024) dan (Ariyati et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa penempatan kerja yang dilakukan dengan baik akan mengurangi angka turnover intention.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa salah satu faktor utama turnover intention adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun keahliannya akan merasa terbebani, sehingga niat untuk keluar menjadi lebih tinggi. Demikian juga, penelitian (Sari & Mardiana, 2020) membuktikan

bahwa penempatan kerja yang tepat berpengaruh signifikan dalam menurunkan turnover intention karena menciptakan *person-job fit* dan *person-organization fit*.

Menurut (Rivai, 2019), penempatan kerja yang sesuai berfungsi sebagai motivator intrinsik yang kuat bagi karyawan. Ketika individu merasa mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik, timbul rasa percaya diri, kepuasan, serta komitmen terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika terjadi *mismatch*, karyawan merasa tidak dihargai potensinya, yang pada akhirnya meningkatkan turnover intention.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan yang memperhatikan aspek kompetensi, pengalaman kerja, dan kecocokan budaya organisasi dalam melakukan penempatan berhasil menekan tingkat turnover intention. Karyawan merasa lebih nyaman dan loyal karena pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Sebaliknya, jika penempatan dilakukan secara kurang tepat, misalnya hanya berdasarkan kebutuhan jangka pendek tanpa mempertimbangkan kompetensi, maka akan meningkatkan risiko ketidakpuasan dan kecenderungan pindah kerja.

(Dessler, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan sangat dipengaruhi oleh efektivitas penempatan kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam proses penempatan dan melihat adanya kesesuaian antara pekerjaannya dengan kemampuan serta aspirasinya, akan memiliki loyalitas tinggi dan rendah kemungkinan untuk keluar.

Dengan kata lain, penempatan kerja yang tepat merupakan strategi manajerial penting dalam mengendalikan turnover intention.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang tepat berperan sebagai faktor protektif terhadap turnover intention. Penempatan yang efektif memastikan kesesuaian antara pekerjaan dan individu, meningkatkan kepuasan serta komitmen, dan pada akhirnya menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

#### **4.3.5 Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian parsial pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan, nilai  $Tstatistic(|O/STDEV|) = 2,046$  dan  $P-Values 0,041$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Artinya, penting bagi perusahaan dalam memperhatikan karyawannya untuk menjaga angka turnover intention bisa rendah sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kusumah et al. 2022) dan (Asmara, 2021) yang mengungkapkan bahwa turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana semakin tinggi turnover intention, maka semakin rendah pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widodo, 2020) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat turnover intention tinggi menunjukkan produktivitas lebih rendah, sering absen, dan kurang peduli terhadap kualitas hasil kerja. Selain itu, penelitian (Sari, 2021) juga membuktikan bahwa

turnover intention berpengaruh signifikan menurunkan kinerja karena menurunnya motivasi serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut (Rivai, 2019), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Jika seorang karyawan sudah memiliki niat untuk keluar dari perusahaan, maka fokus terhadap pencapaian tujuan organisasi akan berkurang. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya produktivitas individu maupun tim, serta pada akhirnya menghambat pencapaian target perusahaan.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat turnover intention tinggi menunjukkan gejala seperti menurunnya kedisiplinan, keterlambatan penyelesaian tugas, hingga kurangnya loyalitas terhadap perusahaan. Kondisi ini jelas berdampak negatif terhadap kinerja baik secara individu maupun organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan turnover intention rendah cenderung lebih loyal, berkomitmen, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

(Dessler, 2020) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen dan loyalitas tinggi akan memberikan usaha terbaiknya, sedangkan karyawan dengan niat keluar akan mengurangi kontribusi bahkan sebelum benar-benar meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, turnover intention dapat dijadikan indikator dini bagi perusahaan untuk mengantisipasi penurunan kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa turnover intention merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan perusahaan karena berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Upaya untuk menurunkan turnover intention, seperti melalui sistem rekrutmen yang baik, penempatan kerja yang tepat, pemberian kompensasi yang adil, serta peningkatan motivasi kerja, menjadi langkah strategis untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.6 Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Turnover Intention***

Berdasarkan dari hasil pengujian parsial pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *turnover intention*, diperoleh nilai  $Tstatistic (|O/STDEV|) = 4,017$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa turnover intention berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan sistem rekrutmen dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik sistem rekrutmen yang diterapkan perusahaan, semakin rendah turnover intention, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Sutanto & Kurniawan, 2020) yang menyatakan bahwa sistem rekrutmen yang selektif mampu menekan turnover intention dan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Penelitian (Ardiansyah, 2020) juga menegaskan bahwa karyawan yang direkrut melalui mekanisme profesional dan transparan cenderung memiliki loyalitas tinggi, sehingga niat untuk keluar rendah dan produktivitas kerja meningkat.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, sistem rekrutmen yang dijalankan berpengaruh besar terhadap tingkat turnover intention. Perusahaan yang menyeleksi karyawan berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan kesesuaian

dengan budaya organisasi berhasil mengurangi niat keluar karyawan. Karyawan yang merasa ditempatkan di posisi yang sesuai cenderung lebih puas, loyal, dan menunjukkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, jika rekrutmen dilakukan tanpa memperhatikan kesesuaian individu dengan pekerjaan, karyawan merasa tidak cocok dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain, sehingga kinerja yang ditunjukkan menurun.

Hal ini sejalan dengan pendapat (Dessler, 2020) bahwa keberhasilan rekrutmen akan memengaruhi dua aspek utama, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika keduanya tercapai, maka turnover intention akan menurun, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, turnover intention terbukti memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara sistem rekrutmen dengan kinerja.

Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem rekrutmen yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui turnover intention. Semakin baik rekrutmen yang dilakukan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar, dan semakin tinggi kinerja yang dicapai. Implikasi praktisnya, perusahaan harus menekankan pentingnya penerapan sistem rekrutmen yang transparan, objektif, dan berbasis kompetensi, karena bukan hanya berfungsi untuk memperoleh karyawan terbaik, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan kinerja dengan menekan tingkat turnover intention.

#### 4.3.7 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian parsial pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *turnover intention*, diperoleh nilai *Tstatistic* ( $(O/STDEV)$ ) = 4,685 dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* memediasi hubungan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tepat penempatan kerja yang dilakukan perusahaan, maka semakin rendah *turnover intention*, dan hal ini berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika penempatan tidak sesuai, maka kecenderungan karyawan untuk keluar meningkat, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Mangkunegara, 2017) yang menegaskan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan menurunkan *turnover intention* sekaligus meningkatkan kinerja. Penelitian (Sari & Mardiana, 2020) juga mendukung, bahwa kesesuaian penempatan dengan pendidikan, keterampilan, dan pengalaman berpengaruh signifikan dalam menurunkan niat keluar karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam konteks PT Smarco Mandiri Sukses Medan, penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan yang mempertimbangkan keahlian, pengalaman, dan kesesuaian budaya kerja terbukti menurunkan *turnover intention*. Karyawan yang merasa sesuai dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidaksesuaian penempatan dapat

memicu stres kerja, menurunkan kepuasan, meningkatkan turnover intention, dan pada akhirnya menurunkan kinerja.

(Dessler, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan dalam menempatkan karyawan pada posisi yang tepat akan menciptakan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi, yang menjadi faktor kunci untuk menurunkan turnover intention. Dengan demikian, turnover intention terbukti memainkan peran penting sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan bagaimana penempatan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui penurunan turnover intention. Oleh karena itu, implikasi praktis bagi perusahaan adalah pentingnya menerapkan sistem penempatan kerja berbasis kompetensi dan kesesuaian individu, sehingga mampu menekan turnover intention dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh sistem rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening pada PT Smarco Mandiri Sukses, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
2. Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
3. Sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
4. Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
5. *Turnover intention* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
6. Sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.
7. Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu memperhatikan sistem rekrutmen yang digunakan dalam memilih calon karyawan. Sistem rekrutmen tertutup yang hanya mengandalkan rekomendasi dari para karyawan yang sudah bekerja dalam perusahaan itu akan membuat pilihan yang dimiliki perusahaan dalam memilih calon karyawan menjadi lebih sedikit. Model sistem rekrutmen terbuka bisa dipertimbangkan oleh perusahaan agar mendapatkan pilihan calon karyawan yang lebih beragam.
2. Perusahaan juga perlu untuk memperhatikan penempatan kerja karyawan yang dilakukan. Model penempatan kerja berdasarkan nilai tertinggi yang didapat pada proses rekrutmen tanpa melihat latar belakang pendidikan, minat, bakat dan keahlian karyawan akan membuat karyawan tersebut sulit untuk memberikan kinerja yang maksimal. Perusahaan juga harus menyesuaikan latar belakang pendidikan, minat, bakat dan keahlian karyawan dalam menempatkan karyawan diposisi nya.
3. Perusahaan juga perlu memperhatikan angka *turnover intention* dalam perusahaan tersebut. Dari data *turnover intention* terlihat bahwa karyawan yang masuk maupun keluar dari perusahaan didominasi oleh wanita. Berdasarkan data ini perusahaan harus lebih mempertimbangkan kesesuaian pekerjaan dengan kebutuhan jenis kelamin pekerja yang dibutuhkan. Perusahaan juga harus melakukan perjanjian diawal penerimaan kepada pekerja khususnya pekerja wanita agar bisa bekerja didalam batas waktu

yang ditentukan. Hal ini tuntut mencegah angka *turnover intention* menjadi terlalu tinggi yang akan menghambat jalan nya perusahaan dan merugikan perusahaan.

4. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya untuk mengembangkan penelitian dengan memperluas variasi variabel yang diteliti adalah langkah yang sangat baik untuk mendapatkan wawasan yang lebih komperhensif tentang hubungan di lingkungan kerja. Menambahkan variabel seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan employee engagement dapat memberikam pemahaman yang lebih dalam tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Sampel yang bervariasi dari berbagai jenis organisasi seperti koperasi, BUMD, sektor agaris, perdagangan, dan jasa yang juga sangat penting. Selain itu, memilih lokasi penelitian yang berbeda juga akan memperluas cakupan temuan penelitian. Setiap lokasi atau jenis organisasi memiliki karakteristik dan dinamika sendiri dalam hal budaya kerja, struktur organisasi, dan tuntutan pekerjaan yang dapat memberikan wawasan yang berbeda terhadap elemen-elemen yang diteliti. Dengan melibatkan variasi variabel, sampel yang beragam, dan lokasi penelitian yang berbeda, maka penelitian akan lebih komperhensif dan memiliki potensi untuk memberikan informasi yang lebih luas serta pemahaman yang signifikan dalam memahami hubungan di lingkungan kerja.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih

menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor sistem rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan, variabel *turnover intention* digunakan sebagai variabel intervening sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja dan dukungan organisasi sebagai variabel bebas atau intervening agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.
3. Pengambilan data dilakukan pada periode waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi yang lebih dinamis di kemudian hari. Kondisi eksternal yang berubah dapat mempengaruhi hasil penelitian di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2018. *Perencanaan & Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Agustini, Fauziah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Agusty, Ferdinand T. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anoraga, Panji. 2018. *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Ardiansyah, R. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 55–64.
- Ariyati, Yannik, dan Andi Mahera. 2020. “Pengaruh Kompensasi, Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam.” *Jurnal Bening* 5(1):1. doi: 10.33373/bening.v5i1.1247.
- Asmara, Alfatania Pandu. 2021. “Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya.” *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* 5(2):123. doi: 10.20473/jaki.v5i2.2017.123-129.
- Dina Sarah Syahreza, Ditha Ivani Tambunan. 2023. “Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner Bri (Bank Rakyat Indonesia) Cabang Sibolga.” 7(2):1–23.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. Pearson.
- Egarini, N. N. (2022). Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Kecamatan Seririt. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 26–40.
- Elburdah, Risza Putri. 2022. “Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Dwi Karya Kreasindo Jakarta Selatan.” *JURNAL SeMaRaK* 5(1):62–69. doi: 10.32493/smk.v5i1.18420.
- Fahmi Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2018). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Gunawan, I. Kadek Andi, Putu Agus Eka Rismawan, dan Ary Wira Andika. 2023. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci Di Desa Darmasaba Badung." *Values* 4(3):690–98.
- Handoko, T.H. 2018. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harbiato, F., dan D. H. Perkasa. 2023. "Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Latumentten Jakarta Barat." *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen ...* 2:193–98.
- Harnoto. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kedua)*. PT. Prehallindo.
- Hasibuan, H. M. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hermawan, Iwan, Muhammad Idris, dan Choiriyah Choiriyah. 2022. "Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumsel Babel Cabang Palembang." *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 3(4):158–76. doi: 10.47747/jnmpsdm.v3i4.904.
- Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2020). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, 6(1), 117. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.995>.
- Johana, Felicia Elvina. 2023. "Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rs Karya Asih Charitas Palembang." 3:227382.
- Juliandi. (2018). *Structursl Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan Smart PLS*. Modul Pelatihan.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS.
- Kristiyanto, T., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Job Insecurity dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Kurir J&T Express Cabang Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 3(3), 558–572. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.890>.
- Kusumah, Surya, Satriadi, dan Imran Ilsyas. 2022. "Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang." *Jurnal Syntax Admiration* 3(5):741–47. doi: 10.46799/jsa.v3i5.438.

- Lee, Chun Chang. 2020. "Extended service quality model: Causes of agency problems and ethical sales behavior." *Social Behavior and Personality* 40(8):1381–1400. doi: 10.2224/sbp.2012.40.8.1381.
- Manullang, M. 2019. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Mobley. (2016). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Ni Kadek Suryani & John Foeh (2019). *Manajemen sumber daya manusia, tinjauan praktis aplikatif*. Bandung: Nilacakra.
- Priansa, Donni Juni, 2019. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, E. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Warusalam Textile Pekalongan). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.48144/neraca.v14i1.466>.
- Putra, A. (2021). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45–56.
- Putra, Faizal Rizky Handayani, Febrianur Ibnu Fitroh Sukono Putra, dan Iwan Koerniawan. 2023. "Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Sumber Baru." *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 16(2):310–22. doi: 10.51903/e-bisnis.v16i2.1252.
- Putri, Dianah Herlina, dan Syukrina E. Janrosi Viola. 2024. "Analisis Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Turnover Intention: Peran Beban Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Kalangan Pekerja Gen-Z Kota Pontianak." *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 6(2):2547–62. doi: 10.47467/alkharaj.v7i3.6294.
- Putri, Tiara Dwi Nur Rachma. 2023. "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Arminareka Perdana Travel Haji & Umroh)." 87(1,2):149–200.

- Riana, I. G., Minarsari, M., & Piartini, P. S. (2020). Implikasi Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intention To Leaven To Leave. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 3(2), 206–225. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2019.v3.i2.4069>.
- Rivai, Veithzal. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2020). *Organizational Behavior* (14 th).
- Samsuri, Drs. Tjetjep. 2016. *Kajian Teori, Kerangka Konsep Dan Hipotesis Dalam Penelitian Makalah*.
- Saputra, Heru, Ahmad Soleh, dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri. 2020. “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu.” *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 3(2):187–97. doi: 10.31842/jurnalinobis.v3i2.131.
- Sari, D., & Mardiana, A. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 112–123.
- Sari, R. (2021). Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 67–75.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, 2018. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2020). The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375–390.

- Suwatno dan Tjutju Yuniarsih. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ulinuha, Aufa., & Ratnasari, Sri Langgeng. 2021. “Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja, dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis* 8(1)(2):298 – 312.
- Umaira, Shalmayuni, dan Nurmininingsih. 2022. “Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kriya Pt Bank Syariah Mandiri.” *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan* 2(2):1–10. doi: 10.55047/transekonomika.v2i2.111.
- Vannes, Vicky, dan Andy. 2024. “Pengaruh Penggunaan Sistem Rekrutmen SDM, Pengalaman Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada PT. Duo Mas Makmurindo.” *Emabi : Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 3(2):1–15.
- Widodo, S. (2020). Turnover Intention dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 134–145.

## LAMPIRAN

### KUESIONER

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Karyawan PT Smarco Mandiri Sukses Medan  
-Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agung Pamungkas (2320030026)

Program Studi : Magister Manajemen

Saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan penyusunan Tesis dengan judul **“Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada PT Smarco Mandiri Sukses Medan”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan cara mengisi kuesioner yang telah disediakan. Adapun data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Saya sangat mengharapkan partisipasi dan jawaban jujur dari Bapak/Ibu, karena kontribusi Bapak/Ibu sangat penting untuk keberhasilan penelitian ini.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,

**[Agung Pamungkas]**

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Identitas Responden

- No. Responden : ..... (Di isi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana
- Status :  Menikah  Belum Menikah
- Lama Bekerja :  1-5 Tahun  6-10 Tahun  >10 Tahun

### B. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara/i.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Tanggung Jawab</b>					
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan					
2	Saya bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan saya					
	<b>Kecepatan Bekerja</b>					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas					
4	Saya mampu bekerja sesuai dengan target waktu yang ditentukan					
	<b>Kerapian Hasil Kerja</b>					
5	Hasil pekerjaan saya selalu rapi dan mudah dipahami					
6	Saya memperhatikan detail agar pekerjaan terlihat teratur					
	<b>Kejujuran</b>					
7	Saya selalu bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan					
8	Saya terbuka dalam menyampaikan informasi terkait pekerjaan					
	<b>Kedisiplinan</b>					
9	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai aturan perusahaan					
10	Saya mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan					

### Sistem Rekrutmen (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Spesifikasi Jabatan</b>					
1	Persyaratan jabatan di PT Smarco Mandiri Sukses dijelaskan dengan jelas dan mudah dipahami					
2	Setiap posisi yang dibuka sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan					
	<b>Jumlah Kebutuhan Karyawan</b>					
3	Jumlah karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
4	Perusahaan menyesuaikan penerimaan karyawan berdasarkan beban kerja yang ada					
	<b>Mutu Karyawan</b>					
5	Perusahaan mampu merekrut karyawan yang memiliki kualitas dan keterampilan baik					
6	Proses seleksi memastikan karyawan yang diterima sesuai dengan standar perusahaan					

### Penempatan Kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Usia</b>					
1	Usia saya sesuai dengan kebutuhan posisi yang saya tempati					
2	Perusahaan mempertimbangkan faktor usia secara adil dalam penempatan kerja					
	<b>Pendidikan</b>					
3	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan posisi yang saya tempati					
4	Pendidikan saya membantu meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saat ini					
	<b>Pengalaman</b>					
5	Perusahaan menghargai pengalaman kerja dalam penempatan karyawan					
6	Pengalaman kerja saya mendukung pelaksanaan tugas di posisi ini					
	<b>Keahlian</b>					
7	Saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya					
8	Keahlian yang saya miliki dimanfaatkan dengan baik dalam pekerjaan					
	<b>Kondisi Fisik</b>					
9	Kondisi fisik saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan					
10	Saya memiliki kesiapan mental yang baik dalam melaksanakan tugas					

### Turnover Intention (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Absensi Meningkatkan</b>					
1	Saya selalu berusaha hadir tepat waktu dalam bekerja					
2	Saya berusaha meminimalkan izin atau ketidakhadiran tanpa alasan jelas					
	<b>Mulai Malas Bekerja</b>					
3	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan					
4	Saya tetap berusaha produktif dalam setiap tugas yang diberikan					
	<b>Peningkatan Terhadap Pelanggaran Tata Tertib</b>					
5	Saya selalu mematuhi aturan dan tata tertib kerja di perusahaan					
6	Saya menjaga sikap disiplin sesuai ketentuan yang berlaku					
	<b>Peningkatan Protes Terhadap Atasan</b>					
7	Saya menghormati setiap keputusan yang diberikan oleh atasan					
8	Saya berusaha menjaga komunikasi yang baik dengan atasan					
	<b>Perilaku Positif Yang Berbeda Dari Biasanya</b>					
9	Saya selalu menjaga konsistensi dalam bekerja dengan sikap positif					
10	Saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan					

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden  
Kinerja Karyawan (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	2	3	5	3	5
4	3	5	3	4	4	5	5	4	2
4	3	4	2	3	5	5	4	5	5
4	4	5	3	5	4	4	4	4	3
3	2	4	3	3	4	2	1	3	2
3	4	4	2	3	2	1	1	3	2
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
5	4	5	5	4	4	5	4	3	4
4	4	5	2	5	5	4	5	4	2
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
5	4	4	5	4	3	5	5	5	2
5	5	5	5	5	4	2	1	1	1
5	4	4	4	5	5	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	3	3	3	3	3	4	4	4
4	3	4	3	2	1	3	3	4	5
5	3	5	3	5	2	4	4	2	2
5	4	4	5	5	4	3	1	2	1
4	2	3	3	4	5	2	3	5	2
5	5	3	3	3	5	3	5	3	5
4	3	3	3	4	3	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	4	2
4	4	5	4	4	4	4	4	4	2
3	4	2	3	4	5	3	4	2	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	3
5	5	5	5	4	4	5	5	4	3
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	5	4	3	5	4	5	4	3	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3	2	1	2	2	3	1	3	2	1
5	3	4	2	3	2	3	2	3	3
5	5	4	4	5	4	5	5	4	2
5	3	4	2	2	3	4	4	5	3
5	2	3	3	1	2	3	5	2	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
5	4	5	4	5	4	4	5	4	2
3	4	4	4	4	5	5	5	4	2

5	4	4	3	4	4	4	5	4	3
4	4	5	3	5	5	5	5	4	2
4	4	4	3	5	5	4	4	5	2
3	4	5	2	5	5	5	4	3	2
4	4	5	3	5	4	4	4	4	1
4	5	5	2	4	4	5	4	3	1
4	5	4	3	5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	2
4	4	5	2	5	4	4	4	4	2
4	5	5	5	4	4	3	4	3	1
3	5	5	3	5	3	5	5	4	5
5	4	4	4	3	5	2	3	4	3
4	4	4	3	5	4	5	5	4	5
4	2	5	5	5	3	5	5	5	2
4	4	5	3	5	5	4	5	5	3
5	3	5	5	3	4	5	3	5	3
5	3	2	1	3	3	5	5	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	3	5	3	3	5	5	3	5
5	3	5	5	3	4	3	5	4	3
4	5	5	5	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	3
5	3	5	5	5	4	3	5	3	5
4	3	5	4	5	5	3	3	4	3
4	3	2	2	3	2	3	2	3	5
4	4	5	3	5	5	4	4	4	2
5	4	5	3	4	5	5	5	5	2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	5	4	3	5	3	5
4	4	5	3	5	4	4	4	4	1
4	5	5	2	4	4	5	4	3	1
4	5	4	3	5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	2
4	4	5	2	5	4	4	4	4	2
4	5	5	5	4	4	3	4	3	1
3	5	5	3	5	3	5	5	4	5
5	4	4	4	3	5	2	3	4	3
4	4	4	3	5	4	5	5	4	5
4	2	5	5	5	3	5	5	5	2
4	4	5	3	5	5	4	5	5	3
5	3	5	5	3	4	5	3	5	3
5	3	2	1	3	3	5	5	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	3	5	3	3	5	5	3	5
5	3	5	5	3	4	3	5	4	3
4	5	5	5	4	3	4	4	3	4

5	5	5	5	4	4	5	5	4	3
5	3	5	5	5	4	3	5	3	5
4	3	5	4	5	5	3	3	4	3
4	3	2	2	3	2	3	2	3	5
4	4	5	3	5	5	4	4	4	2
5	4	5	3	4	5	5	5	5	2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	5	4	3	5	3	5
5	3	5	5	3	4	3	5	4	3
4	5	5	5	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	3
5	3	5	5	5	4	3	5	3	5
4	3	5	4	5	5	3	3	4	3
4	3	2	2	3	2	3	2	3	5
4	4	5	3	5	5	4	4	4	2
5	4	5	3	4	5	5	5	5	2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	5	4	3	5	3	5

### Sistem Rekrutmen (X1)

SR1	SR2	SR3	SR4	SR5	SR6
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	5	3
5	5	3	4	3	5
4	3	4	3	4	2
5	5	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4
5	4	3	2	1	1
3	4	3	4	3	2
5	5	4	4	4	4
5	5	5	3	3	3
5	4	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	3	3	4	4
5	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4
2	4	4	4	2	1
5	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	3	3
3	3	4	5	3	1
5	4	5	3	2	4
4	5	3	5	3	2

5	4	3	2	3	1
5	3	4	2	3	3
5	5	3	3	5	5
4	4	3	5	5	5
5	5	3	4	4	4
3	4	2	3	2	4
5	5	5	3	3	2
4	4	5	5	4	3
5	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	5
4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	5	3
3	3	4	5	3	4
5	5	5	5	4	4
5	4	3	2	3	3
5	4	3	5	3	2
5	5	5	5	4	4
3	3	3	4	4	3
5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	3	2
4	3	3	2	4	1
5	5	5	5	5	5
4	3	3	2	3	2
5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	5
5	5	4	5	3	5
4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	3	5
5	3	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	5
5	5	4	3	5	5
3	4	5	3	5	3
5	5	3	4	3	4
5	5	4	5	3	3
3	3	4	3	4	3
5	5	4	3	4	5
4	4	3	4	2	3
3	4	4	4	5	5
5	3	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	3	5
4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5

4	4	5	5	4	4
5	3	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5
4	3	3	2	3	2
5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	5
5	5	4	5	3	5
4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	3	5
5	3	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	5
5	5	4	3	5	5
3	4	5	3	5	3
5	5	3	4	3	4
5	5	4	5	3	3
3	3	4	3	4	3
5	5	4	3	4	5
4	4	3	4	2	3
3	4	4	4	5	5
5	3	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	3	5
4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4
5	3	5	3	4	4
3	3	4	3	4	3
5	5	4	3	4	5
4	4	3	4	2	3
3	4	4	4	5	5
5	3	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	3	5
4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4

### Penempatan Kerja (X2)

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	2	4	5	5	5	4	3
5	3	4	3	5	5	3	3	5	4
5	4	5	5	5	5	4	4	3	4

5	5	3	4	3	4	5	5	4	3
4	4	3	4	5	5	4	4	5	4
3	3	4	5	3	2	1	2	3	1
5	3	1	1	1	4	2	1	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	3	4	5	5	4	4	5	5
2	3	2	2	3	3	2	2	3	3
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	3	5
4	4	1	1	4	4	5	3	5	5
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	3	3	3	3	4	4
5	3	3	3	3	5	5	5	3	3
2	3	2	1	3	2	4	5	5	3
4	3	2	2	3	3	2	2	5	3
4	5	1	1	3	4	2	4	4	3
5	3	2	1	3	5	3	5	2	3
5	3	3	4	3	3	4	3	5	5
3	2	5	5	3	3	5	3	5	3
4	5	5	4	5	5	3	3	2	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
2	4	5	3	2	3	5	2	3	5
3	4	5	4	5	5	4	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5
5	4	4	3	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	3	2	3	5	2	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	2	4	5	5	2	3
3	2	3	2	4	3	5	2	4	5
4	4	3	4	5	5	3	4	3	4
5	5	3	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	2	2	3	4	3
5	4	2	4	5	5	4	4	3	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	3	5	4	5	5	4	3	5
5	4	3	5	5	5	3	5	4	5
5	5	3	4	5	5	4	3	5	5
4	5	2	5	5	5	4	5	5	4
4	3	2	4	4	5	5	4	3	4

5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	3	5
5	4	3	4	5	5	4	5	5	5
4	2	3	1	5	3	5	3	3	4
5	5	5	5	4	4	3	3	5	5
5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
5	5	3	3	5	5	4	4	4	4
5	3	4	3	5	3	5	3	5	5
5	4	3	3	4	3	2	1	3	3
5	4	3	3	4	4	3	4	5	5
5	5	4	3	4	3	4	3	5	5
5	3	5	3	5	5	3	3	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	5	3	3	5	2	3
4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	5	5	2	1
5	5	4	4	5	5	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	3	4	4	5	4	4
5	4	3	5	3	4	3	4	3	4
4	5	2	5	5	5	4	5	5	4
4	3	2	4	4	5	5	4	3	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	3	5
5	4	3	4	5	5	4	5	5	5
4	2	3	1	5	3	5	3	3	4
5	5	5	5	4	4	3	3	5	5
5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
5	5	3	3	5	5	4	4	4	4
5	3	4	3	5	3	5	3	5	5
5	4	3	3	4	3	2	1	3	3
5	4	3	3	4	4	3	4	5	5
5	5	4	3	4	3	4	3	5	5
5	3	5	3	5	5	3	3	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	5	3	3	5	2	3
4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	5	5	2	1
5	5	4	4	5	5	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	3	4	4	5	4	4
5	4	3	5	3	4	3	4	3	4
5	4	3	3	4	3	2	1	3	3
5	4	3	3	4	4	3	4	5	5

5	5	4	3	4	3	4	3	5	5
5	3	5	3	5	5	3	3	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	5	3	3	5	2	3
4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	5	5	2	1
5	5	4	4	5	5	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	3	4	4	5	4	4

### Turnover Intention (Z)

TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	5	3	5	3
5	5	4	3	5	5	4	4	3	5
4	2	5	3	4	3	3	3	3	2
5	4	3	3	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5	5	3	4
3	4	2	3	5	5	3	2	3	2
3	3	4	3	3	3	4	3	1	1
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	3	4	4	4	4	3	3
5	3	3	2	4	4	4	4	3	3
5	3	5	4	4	4	4	4	3	2
3	2	5	4	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	2	4	3	5	3	3	2	1	4
5	5	4	5	4	5	3	4	1	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	3	2	5	5	3	2	3	2
3	3	4	4	3	3	4	5	3	4
4	2	5	4	5	4	5	4	2	4
5	3	2	3	1	3	2	3	1	2
5	3	5	5	3	3	5	3	2	1
5	5	3	4	3	5	3	4	5	4
5	2	5	5	4	3	5	3	2	3
5	5	5	5	5	4	4	3	4	3
3	2	1	3	2	2	1	3	2	3
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	2	4	4	5	4	4	5	3	3

2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
4	2	4	4	5	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
5	3	3	4	2	3	4	2	3	3
3	3	4	5	3	4	3	2	1	2
3	4	5	5	4	3	4	4	3	2
5	4	3	3	4	4	3	5	5	3
3	2	5	4	2	3	1	3	2	4
3	2	4	3	5	4	4	3	5	2
4	2	5	4	4	3	5	4	5	5
4	2	3	3	4	3	3	4	2	1
5	5	3	3	2	2	2	3	3	4
3	1	4	3	4	3	3	4	2	2
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	5	5	2	2
5	5	4	3	5	5	5	5	2	3
5	3	5	4	5	4	5	4	3	2
4	2	4	3	5	4	5	4	2	1
5	4	4	4	5	4	3	2	5	4
5	2	4	4	5	5	4	5	2	1
5	5	3	2	5	5	3	3	5	2
5	5	5	4	5	3	5	3	5	3
5	3	4	2	1	3	4	3	5	4
5	5	4	3	5	5	4	4	2	4
5	2	5	3	5	4	3	4	4	3
3	2	5	4	5	4	4	3	5	5
3	4	3	5	3	5	3	5	3	3
3	4	5	3	4	3	5	3	3	5
3	4	3	5	3	4	3	3	5	5
3	3	5	5	3	3	4	5	3	3
5	5	3	4	5	4	5	4	5	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	5	3	5	3	4	3	2	5
5	3	5	5	3	3	5	5	3	3
3	2	4	3	5	5	4	3	2	2
3	2	3	3	2	3	3	4	5	5
5	5	5	4	3	4	3	3	2	1
5	5	4	5	5	3	4	3	2	1
5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	3	3	5	3	5	5	4	4
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	5	5	2	2
5	5	4	3	5	5	5	5	2	3
5	3	5	4	5	4	5	4	3	2
4	2	4	3	5	4	5	4	2	1
5	4	4	4	5	4	3	2	5	4

5	2	4	4	5	5	4	5	2	1
5	5	3	2	5	5	3	3	5	2
5	5	5	4	5	3	5	3	5	3
5	3	4	2	1	3	4	3	5	4
5	5	4	3	5	5	4	4	2	4
5	2	5	3	5	4	3	4	4	3
3	2	5	4	5	4	4	3	5	5
3	4	3	5	3	5	3	5	3	3
3	4	5	3	4	3	5	3	3	5
3	4	3	5	3	4	3	3	5	5
3	3	5	5	3	3	4	5	3	3
5	5	3	4	5	4	5	4	5	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	5	3	5	3	4	3	2	5
5	3	5	5	3	3	5	5	3	3
3	2	4	3	5	5	4	3	2	2
3	2	3	3	2	3	3	4	5	5
5	5	5	4	3	4	3	3	2	1
5	5	4	5	5	3	4	3	2	1
5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	3	3	5	3	5	5	4	4
3	3	5	5	3	3	4	5	3	3
5	5	3	4	5	4	5	4	5	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	5	3	5	3	4	3	2	5
5	3	5	5	3	3	5	5	3	3
3	2	4	3	5	5	4	3	2	2
3	2	3	3	2	3	3	4	5	5
5	5	5	4	3	4	3	3	2	1

## Identitas Responden

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	54	50.5	50.5	50.5
	Perempuan	53	49.5	49.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	47	43.9	43.9	43.9
	Diploma	13	12.1	12.1	56.1
	Sarjana	47	43.9	43.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Status</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	59	55.1	55.1	55.1
	Belum menikah	48	44.9	44.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Lama Bekerja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	34	31.8	31.8	31.8
	6-10 Tahun	61	57.0	57.0	88.8
	> 10 Tahun	12	11.2	11.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

## Distribusi Jawaban Responden /Skor Angket

<b>Sistem Rekrutmen</b>							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4486	4.1869	4.0748	3.9720	3.8785	3.9533

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	16	15.0	15.0	15.9
	Setuju	24	22.4	22.4	38.3
	Sangat setuju	66	61.7	61.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	23	21.5	21.5	21.5
	Setuju	41	38.3	38.3	59.8
	Sangat setuju	43	40.2	40.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	25	23.4	23.4	24.3
	Setuju	46	43.0	43.0	67.3
	Sangat setuju	35	32.7	32.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	7.5	7.5	7.5
	Kurang setuju	26	24.3	24.3	31.8
	Setuju	34	31.8	31.8	63.6
	Sangat setuju	39	36.4	36.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	7	6.5	6.5	7.5
	Kurang setuju	32	29.9	29.9	37.4
	Setuju	31	29.0	29.0	66.4
	Sangat setuju	36	33.6	33.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	4.7	4.7	4.7
	Tidak setuju	9	8.4	8.4	13.1
	Kurang setuju	20	18.7	18.7	31.8
	Setuju	25	23.4	23.4	55.1
	Sangat setuju	48	44.9	44.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Penempatan Kerja</b>											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4299	4.0935	3.5421	3.6822	4.2897	4.2056	3.9346	3.8692	3.8879	4.0748

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	2.8	2.8	2.8
	Kurang setuju	13	12.1	12.1	15.0
	Setuju	26	24.3	24.3	39.3
	Sangat setuju	65	60.7	60.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	23	21.5	21.5	25.2
	Setuju	39	36.4	36.4	61.7
	Sangat setuju	41	38.3	38.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	2.8	2.8	2.8
	Tidak setuju	11	10.3	10.3	13.1
	Kurang setuju	44	41.1	41.1	54.2
	Setuju	23	21.5	21.5	75.7
	Sangat setuju	26	24.3	24.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	6.5	6.5	6.5
	Tidak setuju	4	3.7	3.7	10.3
	Kurang setuju	29	27.1	27.1	37.4
	Setuju	43	40.2	40.2	77.6
	Sangat setuju	24	22.4	22.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	2	1.9	1.9	2.8
	Kurang setuju	21	19.6	19.6	22.4
	Setuju	24	22.4	22.4	44.9
	Sangat setuju	59	55.1	55.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	22	20.6	20.6	24.3
	Setuju	29	27.1	27.1	51.4
	Sangat setuju	52	48.6	48.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	8	7.5	7.5	8.4
	Kurang setuju	24	22.4	22.4	30.8
	Setuju	38	35.5	35.5	66.4
	Sangat setuju	36	33.6	33.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	5	4.7	4.7	8.4
	Kurang setuju	25	23.4	23.4	31.8
	Setuju	40	37.4	37.4	69.2
	Sangat setuju	33	30.8	30.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	8.4	8.4	8.4
	Kurang setuju	33	30.8	30.8	39.3
	Setuju	26	24.3	24.3	63.6
	Sangat setuju	39	36.4	36.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	20	18.7	18.7	22.4
	Setuju	43	40.2	40.2	62.6
	Sangat setuju	40	37.4	37.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Turnover Intention											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2056	3.4112	4.0000	3.7290	3.9720	3.8318	3.8505	3.7103	3.2897	3.1869

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Kurang setuju	31	29.0	29.0	29.9
	Setuju	20	18.7	18.7	48.6
	Sangat setuju	55	51.4	51.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	29	27.1	27.1	28.0
	Kurang setuju	32	29.9	29.9	57.9
	Setuju	15	14.0	14.0	72.0
	Sangat setuju	30	28.0	28.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	3	2.8	2.8	3.7
	Kurang setuju	29	27.1	27.1	30.8
	Setuju	36	33.6	33.6	64.5
	Sangat setuju	38	35.5	35.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.5	6.5	6.5
	Kurang setuju	39	36.4	36.4	43.0
	Setuju	37	34.6	34.6	77.6
	Sangat setuju	24	22.4	22.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	2.8	2.8	2.8
	Tidak setuju	7	6.5	6.5	9.3
	Kurang setuju	27	25.2	25.2	34.6
	Setuju	23	21.5	21.5	56.1
	Sangat setuju	47	43.9	43.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	Kurang setuju	41	38.3	38.3	40.2
	Setuju	37	34.6	34.6	74.8
	Sangat setuju	27	25.2	25.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	2	1.9	1.9	3.7
	Kurang setuju	36	33.6	33.6	37.4
	Setuju	37	34.6	34.6	72.0
	Sangat setuju	30	28.0	28.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.5	6.5	6.5
	Kurang setuju	40	37.4	37.4	43.9
	Setuju	37	34.6	34.6	78.5
	Sangat setuju	23	21.5	21.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	4.7	4.7	4.7
	Tidak setuju	28	26.2	26.2	30.8
	Kurang setuju	31	29.0	29.0	59.8
	Setuju	17	15.9	15.9	75.7
	Sangat setuju	26	24.3	24.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Z10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	11.2	11.2	11.2
	Tidak setuju	20	18.7	18.7	29.9
	Kurang setuju	29	27.1	27.1	57.0
	Setuju	28	26.2	26.2	83.2
	Sangat setuju	18	16.8	16.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Kinerja Karyawan</b>											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2243	3.8131	4.1682	3.5888	4.0467	3.8879	3.9065	4.1121	3.7850	3.1589

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	Kurang setuju	11	10.3	10.3	12.1
	Setuju	55	51.4	51.4	63.6
	Sangat setuju	39	36.4	36.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	6.5	6.5	6.5
	Kurang setuju	31	29.0	29.0	35.5
	Setuju	44	41.1	41.1	76.6
	Sangat setuju	25	23.4	23.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	6	5.6	5.6	6.5
	Kurang setuju	18	16.8	16.8	23.4
	Setuju	31	29.0	29.0	52.3
	Sangat setuju	51	47.7	47.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	14	13.1	13.1	15.0
	Kurang setuju	39	36.4	36.4	51.4
	Setuju	23	21.5	21.5	72.9
	Sangat setuju	29	27.1	27.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	3	2.8	2.8	3.7
	Kurang setuju	32	29.9	29.9	33.6
	Setuju	25	23.4	23.4	57.0
	Sangat setuju	46	43.0	43.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	8	7.5	7.5	8.4
	Kurang setuju	23	21.5	21.5	29.9
	Setuju	45	42.1	42.1	72.0
	Sangat setuju	30	28.0	28.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	Tidak setuju	5	4.7	4.7	6.5
	Kurang setuju	30	28.0	28.0	34.6
	Setuju	34	31.8	31.8	66.4
	Sangat setuju	36	33.6	33.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	Tidak setuju	4	3.7	3.7	7.5
	Kurang setuju	15	14.0	14.0	21.5
	Setuju	37	34.6	34.6	56.1
	Sangat setuju	47	43.9	43.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

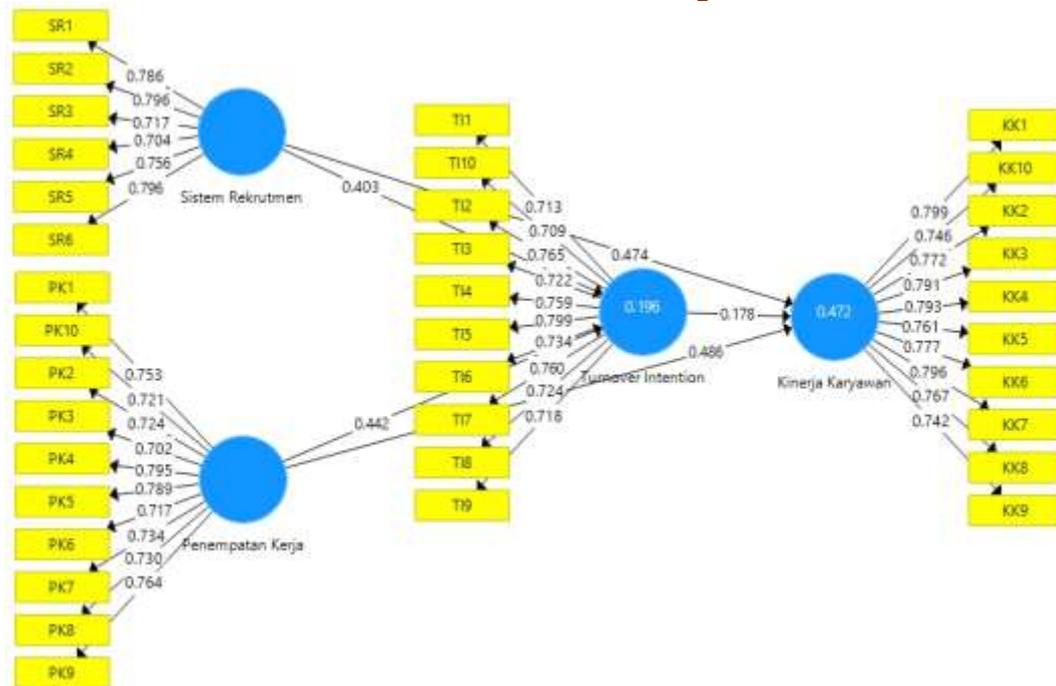
<b>Y9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	5	4.7	4.7	5.6
	Kurang setuju	31	29.0	29.0	34.6
	Setuju	49	45.8	45.8	80.4
	Sangat setuju	21	19.6	19.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

<b>Y10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	8.4	8.4	8.4
	Tidak setuju	27	25.2	25.2	33.6
	Kurang setuju	34	31.8	31.8	65.4
	Setuju	12	11.2	11.2	76.6
	Sangat setuju	25	23.4	23.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

## Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

### Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kinerja Karyawan	Penempatan Kerja	Sistem Rekrutmen	Turnover Intention
KK1	0,799			
KK10	0,746			
KK2	0,772			
KK3	0,791			
KK4	0,793			
KK5	0,761			
KK6	0,777			
KK7	0,796			
KK8	0,767			
KK9	0,742			
PK1		0,753		
PK10		0,721		
PK2		0,724		
PK3		0,702		
PK4		0,795		
PK5		0,789		
PK6		0,717		
PK7		0,734		
PK8		0,730		
PK9		0,764		
SR1			0,786	
SR2			0,796	
SR3			0,717	
SR4			0,704	

SR5			0,756	
SR6			0,796	
TI1				0,713
TI10				0,709
TI2				0,765
TI3				0,722
TI4				0,759
TI5				0,799
TI6				0,734
TI7				0,760
TI8				0,724
TI9				0,718

### **Discriminant Validity**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,505
Penempatan Kerja	0,520
Sistem Rekrutmen	0,509
Turnover Intention	0,531

### **Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,797
Penempatan Kerja	0,754
Sistem Rekrutmen	0,708
Turnover Intention	0,752

### **Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,786
Penempatan Kerja	0,818
Sistem Rekrutmen	0,799
Turnover Intention	0,796

## **Analisis Model Struktural (Inner Model)**

### **R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,472	0,457
Turnover Intention	0,196	0,181

### **F Square**

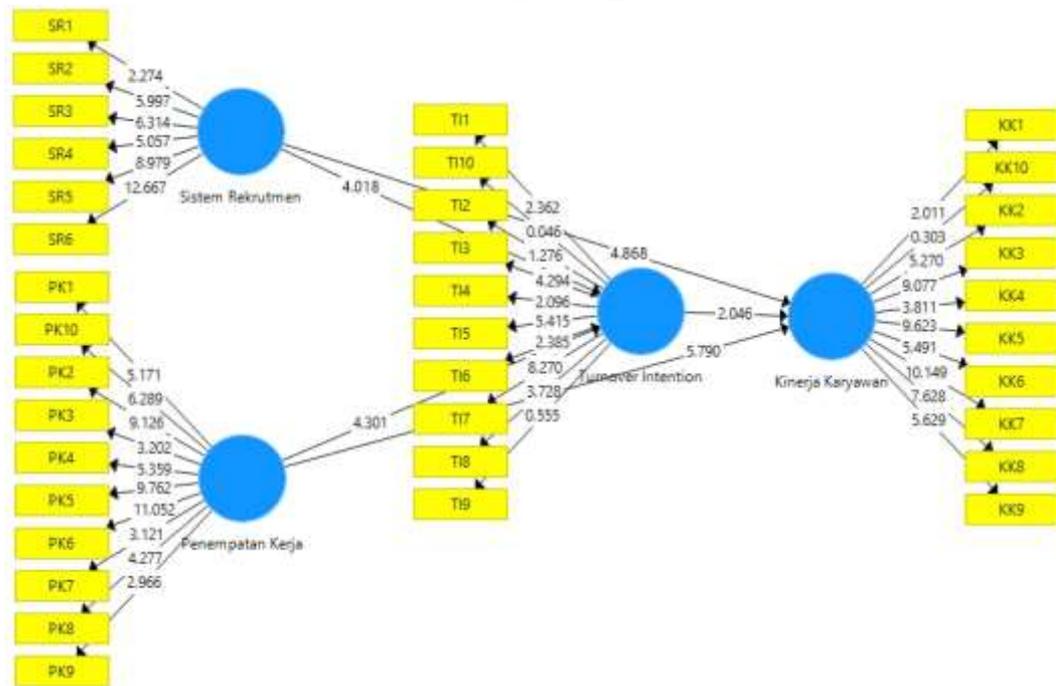
	Kinerja Karyawan	Turnover Intention
Penempatan Kerja	0,285	0,183
Sistem Rekrutmen	0,043	0,113
Turnover Intention	0,048	

**Pengujian Hipotesis**

**Direct Effects**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,486	0,486	0,084	5,790	<b>0,000</b>
Penempatan Kerja -> Turnover Intention	0,442	0,474	0,103	4,301	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,474	0,493	0,193	4,868	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention	0,403	0,434	0,148	4,018	<b>0,000</b>
Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,178	0,183	0,087	2,046	<b>0,041</b>

Gambar Direct Effect



**Indirect Effects**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,479	0,488	0,147	4,685	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,400	0,403	0,129	4,017	<b>0,000</b>

## Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penempatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,564	0,574	0,077	7,312	<b>0,000</b>
Penempatan Kerja -> Turnover Intention	0,442	0,474	0,103	4,301	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,474	0,497	0,190	4,948	<b>0,000</b>
Sistem Rekrutmen -> Turnover Intention	0,403	0,434	0,148	4,018	<b>0,000</b>
Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,178	0,183	0,087	2,046	<b>0,041</b>