



Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dalam perspektif nilai-nilai Pancasila pada PT Arina Veritas Nusantara

The influence of human resource management practices on employee performance from the perspective of Pancasila values at PT Arina Veritas Nusantara

Ahmad Arifin^{1*}, Muharri², Nova Dwiyantri³

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia

² Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Islam Sumatera Utara, Medan, Indonesia

³ Komunikasi Penyiaran Islam, STAIN Sultan Abdurrahman KEPRI, Bintan, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 102 karyawan, sedangkan sampel sebanyak 82 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 27.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial rekrutmen, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R² sebesar 0,677, yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 67,7% variasi kinerja karyawan.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan manufaktur elektronik di Kota Batam dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh sektor industri.

Implikasi – Secara praktis, temuan penelitian memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam memperkuat sistem rekrutmen berbasis kompetensi, mengoptimalkan program rotasi jabatan, serta meningkatkan pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat Resource-Based View (RBV) dan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory yang menempatkan praktik manajemen sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kebaruan – Kebaruan penelitian ini terletak pada penyajian bukti empiris mengenai pengaruh empat dimensi praktik manajemen sumber daya manusia pada industri manufaktur elektronik di Kota Batam, sekaligus menunjukkan bahwa tidak seluruh praktik manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi yang sama terhadap kinerja karyawan, khususnya penempatan kerja yang tidak terbukti berpengaruh signifikan. Penelitian ini juga mengulas temuan dalam perspektif nilai-nilai Pancasila, khususnya nilai kemanusiaan yang adil dan beradab, nilai musyawarah dan kerakyatan, serta nilai keadilan sosial, sebagai landasan filosofis dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan yang beroperasi di Indonesia.

Kata Kunci: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Penempatan Kerja, Rotasi Jabatan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Nilai-Nilai Pancasila.

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the influence of human resource management practices, including recruitment, job placement, job rotation, and human resource development, on employee performance at PT. Arina Veritas Nusantara.

Design/methodology/approach – The study employed a quantitative approach with a survey method. The study population was 102 employees, while a sample of 82 respondents was determined using the Slovin formula using a simple random sampling technique. Data collection was conducted through questionnaires using a Likert scale. Data analysis was conducted using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, t-tests, F-tests, and coefficients of determination using IBM SPSS 27 software.

Findings – The results indicate that recruitment, job rotation, and human resource development partially have a positive and significant effect on employee performance, while job placement has no significant effect. Simultaneously, human resource management practices significantly influence employee performance with an Adjusted R^2 value of 0.677, indicating that the model is able to explain 67.7% of the variation in employee performance.

Research limitations – This study was limited to one electronics manufacturing company in Batam City with a relatively limited number of respondents, so the results cannot be generalized to all industrial sectors.

Implications – Practically, the research findings provide input for company management in strengthening competency-based recruitment systems, optimizing job rotation programs, and enhancing human resource development to support improved employee performance. Theoretically, this study strengthens the Resource-Based View (RBV) and Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory, which position human resource management practices as strategic factors in improving employee performance.

Originality – This research's novelty lies in presenting empirical evidence regarding the influence of four dimensions of human resource management practices in the electronics manufacturing industry in Batam City. It also demonstrates that not all human resource management practices contribute equally to employee performance, particularly job placement, which has not been shown to have a significant effect. This study also examines the findings from the perspective of Pancasila values, specifically the values of just and civilized humanity, deliberation and democracy, and social justice, as the philosophical foundations for human resource management in companies operating in Indonesia.

Keywords: Human Resource Management Practices, Recruitment, Job Placement, Job Rotation, Human Resource Development, Employee Performance, Pancasila Values.

Histori Artikel:

Diterima: 1 November 2025, Direvisi: 9 Februari 2026, Disetujui: 27 Juli 2026, Dipublikasikan: 28 Juli 2026.

*Penulis Korespondensi:

arifin@fekon.unrika.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.929>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh globalisasi, transformasi digital, perkembangan teknologi, serta meningkatnya persaingan industri telah mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing dan kemampuan adaptasinya. Khususnya pada industri manufaktur, percepatan adopsi teknologi dan otomatisasi proses produksi menuntut organisasi tidak hanya memiliki keunggulan teknologi dan modal, tetapi juga sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, serta mampu bekerja secara produktif dalam menghadapi perubahan

lingkungan bisnis. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, menciptakan inovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi dinamika persaingan global (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023; Cooke et al., 2021).

Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui pembentukan perilaku kerja yang positif. Penelitian Arifin dan Dwyanti (2021) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB), disiplin kerja, dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan perspektif nilai-nilai Pancasila yang menekankan pentingnya tanggung jawab, gotong royong, serta etika dalam bekerja sebagai landasan untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan organisasi sejalan dengan Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila mampu mengelola sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Dalam perspektif tersebut, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memenuhi karakteristik tersebut karena pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki karyawan tidak mudah direplikasi oleh pesaing. Namun demikian, keunggulan tersebut hanya dapat diwujudkan apabila organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya melalui praktik manajemen yang efektif sehingga kompetensi individu dapat dikonversi menjadi kinerja yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan (Barney, 1991; Armstrong & Taylor, 2023).

Selaras dengan perspektif tersebut, Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang diberikan organisasi kepada setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Teori ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia, merupakan mekanisme organisasi dalam membangun kompetensi, meningkatkan motivasi, serta menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal. Oleh karena itu, implementasi praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berbagai penelitian empiris juga menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia secara efektif cenderung memiliki tingkat produktivitas, inovasi, dan kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang belum mengelola sumber daya manusianya secara optimal (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2022; Achimugu et al., 2022; Theres & Strohmeier, 2023).

Dalam konteks perusahaan yang beroperasi di Indonesia, penerapan praktik manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai Pancasila sebagai dasar filosofis kehidupan berbangsa dan bernegara. Nilai kemanusiaan yang adil dan beradab menuntut agar proses rekrutmen dan penempatan kerja dilaksanakan secara objektif, tanpa diskriminasi, serta menjunjung tinggi martabat setiap karyawan sebagai individu. Nilai persatuan Indonesia mendorong terciptanya kerja sama dan sinergi antarkaryawan lintas latar belakang, yang salah satunya dapat difasilitasi melalui program rotasi jabatan. Nilai kerakyatan yang mengutamakan musyawarah untuk mufakat tercermin dalam proses pengambilan keputusan sumber daya manusia yang partisipatif, sedangkan nilai keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia

menuntut agar kesempatan pengembangan karier dan pengembangan sumber daya manusia diberikan secara merata kepada seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang. Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan nilai-nilai Pancasila diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara terukur, tetapi juga memperkuat keharmonisan hubungan industrial dan tanggung jawab sosial perusahaan di lingkungan kerja yang majemuk (Armstrong & Taylor, 2023).

Sektor manufaktur elektronik merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional serta meningkatkan daya saing industri Indonesia. Kota Batam, sebagai kawasan Free Trade Zone (FTZ) dan salah satu pusat industri manufaktur terbesar di Indonesia, menjadi lokasi investasi bagi berbagai perusahaan elektronik berorientasi ekspor yang menghadapi tuntutan tinggi terhadap produktivitas, kualitas produk, dan efisiensi operasional. Karakteristik industri tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, perubahan proses produksi, serta dinamika kebutuhan pasar. Dalam kondisi demikian, efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia menjadi faktor yang semakin penting karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh investasi teknologi dan modal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memperoleh, menempatkan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia secara efektif cenderung memiliki produktivitas, kualitas kerja, dan kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang belum mengelola sumber daya manusianya secara optimal (Cooke et al., 2021; Jiang et al., 2022; Malik et al., 2022).

Salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor tersebut adalah PT. Arina Veritas Nusantara adalah perusahaan manufaktur elektronik yang menghasilkan berbagai komponen untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun internasional. Sebagai perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, PT. Arina Veritas Nusantara dituntut untuk mempertahankan produktivitas secara berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Namun demikian, berdasarkan data internal perusahaan, capaian produksi pada Departemen Cut and Form selama periode 2021–2023 menunjukkan kecenderungan penurunan.

Tabel 1. Jumlah produksi PT. Arina Veritas Nusantara Departement Cut and Form Tahun 2021-2023

Tahun	Target Produksi (box)	Jumlah Produksi (box)	Persentase (%)	Keterangan
2021	10.000	10.000	100%	Tercapai
2022	10.000	7.000	70%	Belum tercapai
2023	10.000	5.000	50%	Belum tercapai

Sumber: HRD PT. Arina Veritas Nusantara (2023)

Pada tahun 2021, target produksi sebesar 10.000 box berhasil dicapai (100%), sedangkan pada tahun 2022 realisasi produksi hanya mencapai 7.000 box atau 70% dari target. Kondisi tersebut kembali mengalami penurunan pada tahun 2023 dengan realisasi produksi sebesar 5.000 box atau hanya 50% dari target yang telah ditetapkan perusahaan. Penurunan capaian produksi tersebut mengindikasikan bahwa produktivitas kerja belum berjalan secara optimal sehingga memerlukan perhatian terhadap berbagai faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa penurunan capaian produksi tersebut diduga berkaitan dengan belum optimalnya implementasi beberapa praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Proses rekrutmen masih menghadapi tantangan dalam memperoleh tenaga kerja yang sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan; penempatan kerja

belum selalu didasarkan pada kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan jabatan, rotasi jabatan belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sarana pengembangan kompetensi lintas fungsi, serta program pengembangan sumber daya manusia masih memerlukan penguatan agar mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan produksi yang semakin kompleks. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan sebagaimana dijelaskan dalam teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO), sehingga pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian kinerja individu maupun produktivitas organisasi. Oleh karena itu, fenomena yang terjadi di PT. Arina Veritas Nusantara menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji sejauh mana praktik manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada industri manufaktur elektronik (Jiang et al., 2022; Achimugu et al., 2022; Vossaert et al., 2022).

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Praktik-praktik seperti rekrutmen berbasis kompetensi, penempatan kerja yang sesuai, rotasi jabatan, serta pengembangan sumber daya manusia terbukti mampu meningkatkan kemampuan kerja, motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Dalam perspektif *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO), praktik-praktik tersebut dipandang sebagai suatu sistem yang saling melengkapi dalam membentuk kemampuan (*ability*), mendorong motivasi (*motivation*), dan menyediakan kesempatan (*opportunity*) bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada implementasi masing-masing kebijakan secara terpisah, tetapi juga pada sinergi antarpraktik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan (Cooke et al., 2021; Jiang et al., 2022; Achimugu et al., 2022; Malik et al., 2022; Theres & Strohmeier, 2023).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya inkonsistensi mengenai pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian melaporkan bahwa praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu konsisten karena dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, tingkat implementasi kebijakan, serta karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan bersifat kontekstual sehingga belum dapat digeneralisasikan pada seluruh jenis organisasi maupun sektor industri. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menguji praktik MSDM secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi berbagai praktik MSDM sebagai suatu sistem yang terintegrasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Cooke et al., 2021; Jiang et al., 2022; Vossaert et al., 2022; Achimugu et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengidentifikasi dua kesenjangan utama (*research gaps*). Pertama, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut untuk memperoleh bukti empiris yang lebih kontekstual. Kedua, penelitian yang mengintegrasikan praktik rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu model empiris masih terbatas, khususnya pada industri manufaktur elektronik di Kota Batam. Padahal karakteristik industri manufaktur yang padat teknologi, berorientasi pada kualitas, dan memiliki tuntutan produktivitas tinggi memungkinkan setiap praktik MSDM memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan sektor industri lainnya. Dengan demikian, penelitian dalam

konteks perusahaan manufaktur elektronik menjadi penting untuk memperluas generalisasi teori sekaligus memperkaya bukti empiris mengenai implementasi praktik MSDM pada lingkungan industri yang memiliki karakteristik spesifik (Jiang et al., 2022; Achimugu et al., 2022; Malik et al., 2022).

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan empat praktik utama manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia, dalam menjelaskan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur elektronik. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menguji praktik MSDM secara parsial atau dilakukan pada sektor industri yang berbeda, penelitian ini menggunakan perspektif Ability–Motivation–Opportunity (AMO) untuk menjelaskan keterkaitan antarpraktik MSDM sebagai suatu sistem yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada PT. Arina Veritas Nusantara yang beroperasi di kawasan industri strategis sehingga diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang lebih relevan mengenai implementasi praktik MSDM pada industri manufaktur elektronik di Indonesia (Jiang et al., 2022; Vossaert et al., 2022; Achimugu et al., 2022).

Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan kebaruan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya kajian mengenai praktik manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Resource-Based View (RBV) dan Ability–Motivation–Opportunity (AMO), serta memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori (*explanatory survey*) untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri atas rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2024 di PT. Arina Veritas Nusantara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Arina Veritas Nusantara berjumlah 102 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%, yaitu:

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

Dengan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (5%)

Perhitungan sampel dilakukan sebagai berikut:

$$n = \frac{102}{1 + 102(0,05)^2}$$

$$n = \frac{102}{1 + 0,255}$$

$$n = \frac{102}{1,255} = 81,27$$

Hasil tersebut dibulatkan menjadi 82 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Teknik ini dipilih untuk meminimalkan bias dalam pemilihan sampel sehingga data yang diperoleh mampu merepresentasikan karakteristik populasi secara objektif.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan internal, serta berbagai referensi ilmiah yang berkaitan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, yaitu skor 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Penyusunan instrumen didasarkan pada indikator setiap variabel yang diadaptasi dari berbagai literatur manajemen sumber daya manusia.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi	Jumlah Item	Skala
Rekrutmen (X_1)	Proses memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi	Perencanaan rekrutmen, sumber rekrutmen, proses seleksi, objektivitas seleksi, kesesuaian kompetensi, efektivitas rekrutmen	Dessler (2020)	6	Likert 1–5
Penempatan Kerja (X_2)	Proses menempatkan karyawan sesuai kompetensi dan tuntutan pekerjaan	Kesesuaian pendidikan, pengalaman, keterampilan, kemampuan, minat, tanggung jawab, beban kerja, kesesuaian jabatan	Hasibuan (2019)	8	Likert 1–5
Rotasi Jabatan (X_3)	Perpindahan karyawan pada jabatan yang setara untuk meningkatkan kompetensi	Pengalaman kerja, variasi pekerjaan, peningkatan kompetensi, fleksibilitas kerja, pengurangan kejenuhan, kesiapan karier	Mondy & Martocchio (2021)	6	Likert 1–5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi	Jumlah Item	Skala
Pengembangan SDM (X_4)	Upaya organisasi meningkatkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan	Pendidikan, pelatihan, pembinaan, pengembangan karier, peningkatan keterampilan, evaluasi pengembangan	Noe (2023)	6	Likert 1–5
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, pencapaian target	Robbins & Judge (2022)	8	Likert 1–5

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji kualitasnya melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan kriteria bahwa suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel pada taraf signifikansi 5%. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa instrumen mampu mengukur variabel penelitian secara akurat dan konsisten.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27 (Ghozali, 2021). Tahapan analisis meliputi uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi statistik. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t (parsial) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, uji F (simultan) untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, serta koefisien determinasi (Adjusted R^2) untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Dengan:

Y = Kinerja karyawan

α = Konstanta

β_1 – β_4 = Koefisien regresi

X_1 = Rekrutmen

X_2 = Penempatan kerja

X_3 = Rotasi jabatan

X_4 = Pengembangan sumber daya manusia

ϵ = Galat (*error*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data dan Responden

PT. Arina Veritas Nusantara merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur elektronik dan penyediaan solusi *supply chain*. Perusahaan ini merupakan bagian dari Flex, salah satu penyedia layanan manufaktur terbesar di dunia dengan jaringan operasi global. Berlokasi di Batam, kawasan industri strategis yang berdekatan dengan Singapura dan Malaysia, PT. Arina Veritas Nusantara memiliki posisi penting sebagai pusat produksi dan distribusi bagi berbagai perusahaan internasional.

Dalam aktivitasnya, perusahaan berfokus pada produksi komponen elektronik, perangkat konsumen, serta solusi teknologi yang digunakan di berbagai sektor, termasuk telekomunikasi dan otomotif. Perusahaan ini mempekerjakan ribuan tenaga kerja dengan latar belakang dan disiplin ilmu yang beragam, meliputi tenaga produksi, teknisi, staf administrasi, hingga manajemen tingkat atas. Komposisi tenaga kerja yang heterogen tersebut mencerminkan keberagaman keterampilan teknis dan nonteknis yang menjadi kekuatan utama perusahaan dalam mendukung efisiensi dan inovasi di sektor manufaktur elektronik.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 82 orang yang bekerja di PT. Arina Veritas Nusantara. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang memuat informasi mengenai identitas responden, meliputi nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Deskripsi rinci karakteristik responden disajikan sebagai berikut.

1) Deskripsi berdasarkan jenis kelamin

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	22	26,80%
Perempuan	60	73,20%
Jumlah	82	100%

Berdasarkan Tabel 3, dari total 82 responden terdapat 22 orang (26,8%) berjenis kelamin laki-laki dan 60 orang (73,2%) berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan perempuan di PT. Arina Veritas Nusantara Batam lebih dominan dibandingkan dengan karyawan laki-laki.

2) Responden Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
19-25 tahun	55	67%
26-30 tahun	23	28%
31-35 tahun	3	3,7%
36-40 tahun	0	0%
41-45 tahun	1	1,2%

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 19–25 tahun sebanyak 55 orang (67%), diikuti oleh kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 23 orang (28%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di perusahaan ini tergolong usia muda dan produktif.

3) Deskripsi responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 5. Deskripsi responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA/SMK	57	69,5%
Diploma/Sarjana/Pascasarjana	25	30,5%

Berdasarkan Tabel 5, sebanyak 57 responden (69,5%) memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, sedangkan 25 responden (30,5%) berpendidikan diploma hingga pascasarjana. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Arina Veritas Nusantara merupakan lulusan pendidikan menengah yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja pada bidang produksi manufaktur.

4) Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 6. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1-2	33	40,2%
2-3	12	14,6%
3-4	6	7,3%
4-5	15	18,3%
5 tahun keatas	18	22%

Berdasarkan Tabel 6, sebanyak 33 responden (40,2%) dengan masa kerja 1, sedangkan 12 responden (14,6%) dengan masa kerja 2-3 tahun. Kemudian, 6 responden yang bekerja selama 3-4 tahun. Serta 15 responden (22%) dengan masa kerja 5 tahun ke atas. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Arina Veritas Nusantara merupakan pekerja dengan masa kerja 1-2 tahun.

Analisis Kuantitatif**Uji Validitas**

Setelah seluruh data kuesioner dari 82 responden terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi dan pengujian kualitas data melalui uji validitas. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pertanyaan mampu mengukur konsep yang dimaksud dalam penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27, dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel.

Kriteria penilaian yang digunakan adalah:

Jika r hitung $>$ r tabel, maka item pernyataan dinyatakan valid.

Jika r hitung $<$ r tabel, maka item pernyataan dinyatakan tidak valid.

Dengan jumlah sampel $n = 82$, dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,217. Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh item pada setiap variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dan layak digunakan sebagai instrumen dalam pengumpulan data penelitian.

1) Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X_1)**Tabel 7.** Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X_1)

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,556	0,217	VALID
2	0,492	0,217	VALID
3	0,750	0,217	VALID
4	0,845	0,217	VALID
5	0,815	0,217	VALID
6	0,724	0,217	VALID

Berdasarkan Tabel 7, seluruh enam item pernyataan pada variabel Rekrutmen (X_1) memiliki nilai r hitung yang berkisar antara 0,492 hingga 0,845, dan semuanya lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,217. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk rekrutmen secara memadai.

Nilai korelasi yang relatif tinggi pada sebagian besar indikator menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan memiliki hubungan yang kuat dengan skor total variabel rekrutmen. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan telah memiliki validitas konstruk yang baik, sehingga mampu merepresentasikan aspek-aspek rekrutmen yang diteliti, seperti proses penarikan calon karyawan, kesesuaian kualifikasi, transparansi proses seleksi, dan efektivitas pelaksanaan rekrutmen. Oleh karena itu, seluruh item pada variabel rekrutmen layak dipertahankan dan digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

2) Uji Validitas Variabel Penempatan Tenaga Kerja (X_2)**Tabel 8.** Uji Validitas Variabel Penempatan Tenaga Kerja (X_2)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,491	0,217	VALID
2	0,61	0,217	VALID
3	0,729	0,217	VALID
4	0,712	0,217	VALID
5	0,721	0,217	VALID
6	0,773	0,217	VALID
7	0,609	0,217	VALID
8	0,577	0,217	VALID

Berdasarkan Tabel 8, seluruh delapan item pernyataan pada variabel Penempatan Kerja (X_2) memiliki nilai r hitung yang berkisar antara 0,491 dan 0,773, lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,217. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan memenuhi kriteria sebagai instrumen pengukuran variabel penempatan kerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang positif dan memadai terhadap skor total variabel penempatan kerja, sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten. Validitas instrumen ini mengindikasikan bahwa butir-butir pernyataan telah sesuai untuk mengukur aspek-aspek penempatan kerja, seperti kesesuaian kompetensi dengan jabatan, pengalaman kerja, keterampilan, pendidikan, serta kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan.

3) Uji Validitas Variabel Rotasi Jabatan (X_3)**Tabel 9.** Uji Validitas Variabel Rotasi Jabatan (X_3)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,774	0,217	VALID
2	0,836	0,217	VALID
3	0,656	0,217	VALID
4	0,804	0,217	VALID
5	0,636	0,217	VALID
6	0,784	0,217	VALID

Berdasarkan Tabel 9, seluruh enam item pernyataan pada variabel Rotasi Jabatan (X_3) memiliki nilai r hitung yang berkisar antara 0,636 hingga 0,836, lebih besar daripada r tabel sebesar 0,217. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan memenuhi kriteria sebagai instrumen pengukuran variabel rotasi jabatan.

Tingginya nilai korelasi pada setiap indikator menunjukkan bahwa masing-masing butir pernyataan memiliki hubungan yang kuat dengan skor total variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen mampu merepresentasikan aspek-aspek rotasi jabatan dengan baik, seperti pemerataan pengalaman kerja, pengembangan kompetensi, peningkatan fleksibilitas karyawan, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, seluruh indikator layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

4) Uji Validitas Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_4)**Tabel 10.** Hasil Uji Validitas Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,755	0,217	VALID
2	0,875	0,217	VALID
3	0,817	0,217	VALID
4	0,785	0,217	VALID
5	0,821	0,217	VALID
6	0,752	0,217	VALID

Berdasarkan Tabel 10, seluruh enam item pernyataan pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_4) memiliki nilai r hitung antara 0,752 hingga 0,875, lebih besar dibandingkan r tabel sebesar 0,217. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Rentang nilai korelasi yang relatif tinggi menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk pengembangan sumber daya manusia secara tepat. Hal ini mencerminkan bahwa instrumen telah mampu merepresentasikan berbagai aspek pengembangan SDM, seperti pelatihan, pendidikan, peningkatan keterampilan, pengembangan karier, serta pembinaan kompetensi karyawan. Dengan demikian, seluruh indikator dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan.

5) Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**Tabel 11.** Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,773	0,217	VALID

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
2	0,765	0,217	VALID
3	0,818	0,217	VALID
4	0,749	0,217	VALID
5	0,609	0,217	VALID
6	0,725	0,217	VALID
7	0,797	0,217	VALID
8	0,765	0,217	VALID

Berdasarkan Tabel 11, seluruh delapan item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai r hitung yang berkisar antara 0,609 dan 0,818, lebih besar daripada r tabel sebesar 0,217. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan memenuhi persyaratan sebagai instrumen pengukuran variabel kinerja karyawan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk kinerja karyawan. Tingginya nilai korelasi mengindikasikan bahwa butir-butir pernyataan mampu mengukur dimensi kinerja secara konsisten, meliputi kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tanggung jawab, kerja sama, serta pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, seluruh indikator dinilai layak untuk digunakan dalam analisis statistik pada tahap selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya apabila digunakan pada kondisi yang relatif sama. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27 terhadap data yang diperoleh dari 82 responden. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60, yang menunjukkan bahwa setiap indikator dalam suatu variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai.

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Rekrutmen (X ₁)	0,795	Reliabel
Penempatan Tenaga Kerja (X ₂)	0,798	Reliabel
Rotasi Jabatan (X ₃)	0,843	Reliabel
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X ₄)	0,883	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,878	Reliabel

Berdasarkan Tabel 12, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang berada pada rentang 0,795–0,883, sehingga seluruhnya melebihi batas minimum yang dipersyaratkan, yaitu 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga setiap indikator mampu mengukur konstruk variabel secara stabil dan dapat dipercaya.

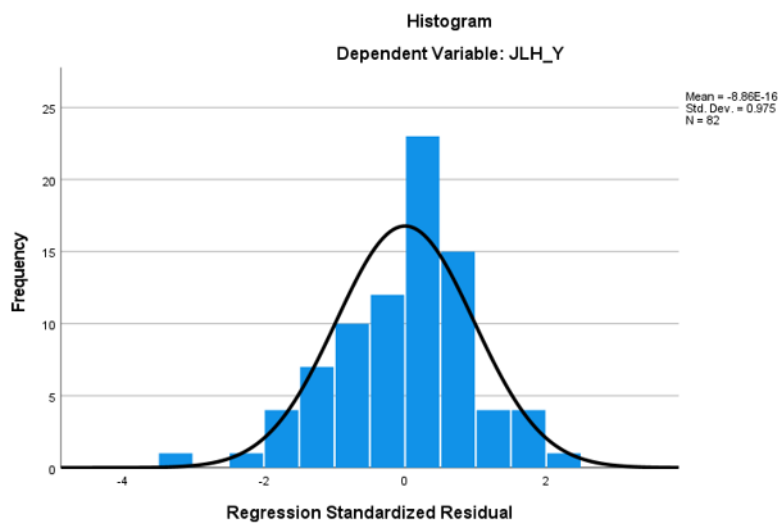
Di antara seluruh variabel yang diuji, Pengembangan Sumber Daya Manusia (X₄) memiliki nilai reliabilitas tertinggi (0,883), diikuti oleh Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,878, Rotasi Jabatan (X₃) sebesar 0,843, Penempatan Kerja (X₂) sebesar 0,798, dan Rekrutmen (X₁) sebesar 0,795. Seluruh nilai tersebut menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, sehingga instrumen penelitian dinilai layak digunakan dalam analisis statistik lebih lanjut, termasuk pengujian asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda.

Uji Asumsi Klasik

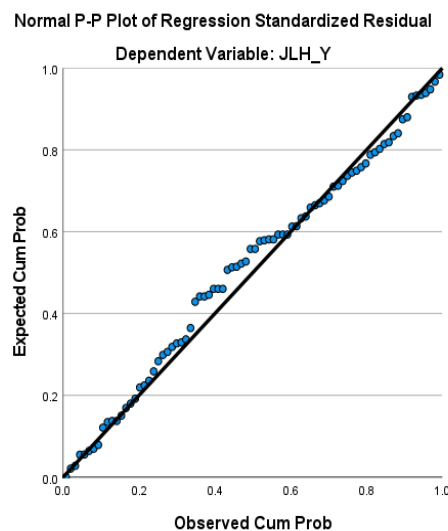
Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi statistik sehingga hasil estimasi yang diperoleh bersifat tidak bias (*Best Linear Unbiased Estimator/BLUE*). Pengujian meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual pada model regresi berdistribusi normal. Pengujian dilakukan melalui analisis grafik Histogram dan Normal Probability Plot (P-P Plot), serta dikonfirmasi menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test. Model regresi dinyatakan memenuhi asumsi normalitas apabila sebaran residual mengikuti pola distribusi normal pada grafik dan nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov lebih besar dari 0,05.



Gambar 1. Uji Normalitas Histogram



Gambar 2. Uji Normal P-Plot of Regression

Berdasarkan Gambar 1, histogram residual menunjukkan pola distribusi yang menyerupai kurva lonceng (*bell-shaped curve*) dan tidak memperlihatkan adanya penyimpangan yang berarti. Selanjutnya, pada Gambar 2, titik-titik residual terlihat menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis tersebut, yang mengindikasikan bahwa residual berdistribusi normal.

Hasil tersebut diperkuat oleh One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test yang menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,195, lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, H_0 diterima, sehingga residual model regresi dapat dinyatakan berdistribusi normal. Terpenuhinya asumsi normalitas menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena salah satu asumsi dasar regresi linier telah dipenuhi.

Tabel 12. Uji Normal One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

							Unstandardized Residual	
N							82	
Normal Parameters ^{a,b}							Mean	.0000000
							Std. Deviation	277.554.115
Most Extreme Differences							Absolute	.087
							Positive	.044
							Negative	-.087
Test Statistic							.087	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c							.195	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Carlo	Sig.	(2-	Sig. 99% Confidence Interval	Lower Bound	.133		
						.124		
						.141		
Upper Bound								

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Dari hasil di atas diketahui nilai signifikansi $0,195 > 0,05$. Jika nilai Asymp. Sig $> 0,05$ maka distribusi data adalah normal. Maka dapat diartikan bahwa uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada penelitian ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan linier antara variabel independen. Parameter yang digunakan adalah nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria: jika Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinearitas

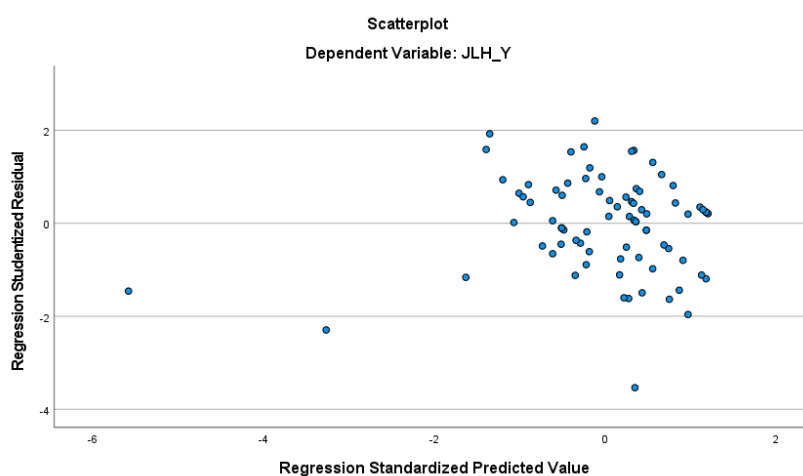
Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Rekrutmen	0,419	2.384
PenempatanTenaga Kerja	0,253	3.958
Rotasi Jabatan	0,277	3.612
Pengembangan Sumber Daya Manusia	0,427	2.340

Berdasarkan Tabel 13, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance yang berada pada rentang 0,253–0,427, lebih besar dari batas minimum 0,10. Selain itu, nilai VIF berkisar antara 2,340–3,958, yang seluruhnya berada di bawah batas maksimum 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas di antara variabel independen yang digunakan dalam model penelitian.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa variabel rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia memiliki tingkat korelasi yang masih dapat diterima sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara independen. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi bebas multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda serta pengujian hipotesis.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada setiap pengamatan dalam model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan scatterplot antara nilai *Standardized Predicted Value* dan *Standardized Residual*. Model regresi dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila titik-titik residual menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah sumbu horizontal (sumbu X).



Gambar 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen (rekrutmen, penempatan tenaga kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Tabel 14. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.099	2.401		1.707	.092
Rekrutmen	.220	.100	.214	2.193	.031
Penempatan Tenaga Kerja	-.017	.125	-.017	-.139	.890
Rotasi Jabatan	.611	.160	.458	3.818	<.001
Pengembangan Sumber Daya Manusia	.367	.125	.284	2.935	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah:

$$Y = 4.099 + 0.220X_1 - 0.017X_2 + 0.611X_3 + 0.367X_4$$

Dari hasil analisis regresi berganda diatas, dapat di interpretasikan:

- Konstanta (4.099) menunjukkan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, maka kinerja karyawan bernilai 4.099.
- Rekrutmen (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0.031 < 0.05$).
- Penempatan tenaga kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0.890 > 0.05$).
- Rotasi jabatan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p < 0.001$).
- Pengembangan SDM (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0.004 < 0.05$).

Uji Hipotesis

a) Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Nilai t tabel = 1,973 ($\alpha = 0,05$; $df = 82$). Berdasarkan hasil uji (Tabel 14), variabel rekrutmen, rotasi jabatan, dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penempatan tenaga kerja tidak berpengaruh signifikan.

Berdasarkan Tabel 14, hasil uji parsial menunjukkan bahwa rekrutmen (X_1), rotasi jabatan (X_3), dan pengembangan sumber daya manusia (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, penempatan kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,890 ($> 0,05$).

Jika dilihat dari besarnya koefisien beta terstandarisasi (Standardized Beta), variabel rotasi jabatan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,458$), diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia ($\beta = 0,284$) dan rekrutmen ($\beta = 0,214$). Sementara itu, variabel penempatan kerja memiliki koefisien beta negatif yang sangat kecil ($\beta = -0,017$) dan tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT. Arina Veritas Nusantara lebih dipengaruhi oleh efektivitas pelaksanaan rotasi jabatan, pengembangan kompetensi karyawan, serta proses rekrutmen dibandingkan dengan praktik penempatan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (H_1), Hipotesis 3 (H_3), dan Hipotesis 4 (H_4) diterima, sedangkan Hipotesis 2 (H_2) ditolak.

b) Uji F (Simultan)

Uji F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan derajat kebebasan $df_1 = 4$ dan $df_2 = 77$, sehingga diperoleh nilai F tabel sebesar 2,49. Hasil pengujian simultan disajikan pada Tabel 16.

**Tabel 15. Hasil Uji F
ANOVA^a**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.407.518	4	351.880	43.421	<,001b
	Residual	623.994	77	8.104		
	Total	2.031.512	81			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Rekrutmen, penempatan tenaga kerja, rotasi jabatan, pengembangan sumber daya manusia

Berdasarkan Tabel 15, diperoleh nilai F hitung sebesar 43,421, jauh lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 2,49, dengan nilai signifikansi $< 0,001$ yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam membentuk kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 5 (H_5) yang menyatakan bahwa seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 ^a	.693	.677	2.846

a. Predictors: (Constant), rekrutmen, penempatan tenaga kerja, rotasi jabatan dan pengembangan sumber daya manusia

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 16, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,677. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama mampu menjelaskan 67,7% variasi kinerja karyawan, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model regresi memiliki daya jelas (explanatory power) yang relatif kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara. Meskipun demikian, masih terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, yang dapat menjadi pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

Pembahasan

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Proses rekrutmen yang efektif memungkinkan perusahaan memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga karyawan mampu menjalankan tugas secara optimal sejak awal masa kerja.

Dalam konteks PT Arina Veritas Nusantara sebagai perusahaan manufaktur elektronik, proses rekrutmen menjadi tahapan yang sangat penting karena karakteristik pekerjaan

menuntut ketelitian, disiplin, kemampuan bekerja sesuai standar operasional prosedur (SOP), serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi produksi. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam menjaring calon karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut akan berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan bersaing apabila organisasi mampu memperoleh dan mengelolanya secara efektif (Barney, 1991). Rekrutmen yang tepat menjadi pintu masuk bagi organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*), sehingga mampu meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung konsep Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja apabila organisasi berhasil memperoleh individu yang memiliki kemampuan (*ability*) sesuai kebutuhan pekerjaan. Rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi dasar sehingga lebih mudah dikembangkan melalui pelatihan maupun pengalaman kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Cooke et al. (2021), Jiang et al. (2022), serta Malik et al. (2022) yang menyatakan bahwa praktik rekrutmen yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, PT. Arina Veritas Nusantara perlu mempertahankan sistem rekrutmen berbasis kompetensi, objektivitas seleksi, serta kesesuaian antara kebutuhan jabatan dengan kemampuan calon karyawan agar kualitas sumber daya manusia yang direkrut semakin optimal.

Pengaruh Penempatan Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan variabel lainnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian penempatan kerja belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan peningkatan kinerja karyawan di PT. Arina Veritas Nusantara.

Kondisi tersebut dapat terjadi karena karakteristik perusahaan manufaktur elektronik yang memiliki prosedur kerja yang sangat terstandarisasi. Sebagian besar pekerjaan telah diatur melalui standar operasional prosedur (SOP), sistem pengawasan, serta pembagian tugas yang jelas, sehingga perbedaan penempatan kerja tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, adanya program orientasi dan pelatihan awal memungkinkan karyawan beradaptasi dengan cepat meskipun penempatannya tidak sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman sebelumnya.

Dari perspektif teori AMO, hasil ini menunjukkan bahwa dimensi opportunity melalui penempatan kerja belum sepenuhnya menjadi faktor pembeda dalam meningkatkan kinerja. Kemampuan (*ability*) yang diperoleh melalui proses rekrutmen dan peningkatan kompetensi melalui pengembangan SDM tampaknya memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan aspek penempatan kerja itu sendiri.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pada organisasi dengan sistem kerja yang sangat terstruktur, pengaruh penempatan kerja menjadi relatif kecil karena standar pekerjaan telah ditentukan secara jelas. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh penempatan kerja sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan jenis pekerjaan yang dijalankan.

Meskipun tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan prinsip *the right man in the right place* agar potensi, kompetensi, dan pengalaman karyawan dapat

dimanfaatkan secara optimal. Penempatan kerja yang sesuai tetap memiliki nilai strategis dalam mendukung pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang.

Pengaruh Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi jabatan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Standardized Beta sebesar 0,458. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan rotasi jabatan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pada perusahaan manufaktur seperti PT. Arina Veritas Nusantara, rotasi jabatan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas, meningkatkan fleksibilitas, serta mengurangi kejenuhan akibat pekerjaan yang bersifat rutin. Karyawan yang pernah bekerja pada beberapa bagian cenderung memiliki pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses produksi, sehingga mampu beradaptasi ketika terjadi perubahan kebutuhan organisasi.

Temuan tersebut mendukung teori AMO, khususnya pada dimensi ability, di mana rotasi jabatan berperan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan melalui pengalaman kerja yang beragam. Selain meningkatkan kompetensi teknis, rotasi jabatan juga memperluas wawasan organisasi sehingga karyawan lebih siap menghadapi tantangan operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jiang et al. (2022) dan Theres & Strohmeier (2023) yang menunjukkan bahwa rotasi jabatan merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kompetensi, inovasi, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menjadikan rotasi jabatan sebagai bagian dari strategi pengembangan talenta (*talent management*) agar kompetensi karyawan terus berkembang sesuai kebutuhan organisasi.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas hasil kerja karyawan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur elektronik, PT. Arina Veritas Nusantara dituntut untuk terus mengikuti perkembangan teknologi produksi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari agar tenaga kerja mampu mengoperasikan teknologi baru, menjaga kualitas produk, serta meningkatkan efisiensi proses produksi.

Temuan ini mendukung teori RBV yang menempatkan kompetensi sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, teori AMO juga menjelaskan bahwa peningkatan kemampuan (*ability*) melalui pelatihan dan pengembangan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja individu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Cooke et al. (2021), Achimugu et al. (2022), dan Malik et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan teknologi dan kompetensi masa depan.

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,677 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 67,7% variasi kinerja karyawan, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi merupakan hasil dari kombinasi berbagai praktik yang saling melengkapi. Rekrutmen menyediakan tenaga kerja yang sesuai, rotasi jabatan memperluas pengalaman dan kompetensi, sedangkan pengembangan SDM meningkatkan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja. Walaupun penempatan kerja tidak berpengaruh secara parsial, keberadaannya tetap menjadi bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Resource-Based View (RBV) dan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang dikelola secara terpadu mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa perusahaan manufaktur tidak cukup hanya memperbaiki satu aspek pengelolaan SDM, melainkan perlu membangun sistem manajemen SDM yang terintegrasi mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan kompetensi.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa PT. Arina Veritas Nusantara perlu memprioritaskan penguatan program rotasi jabatan dan pengembangan SDM sebagai strategi utama peningkatan kinerja, tanpa mengabaikan perbaikan sistem rekrutmen dan evaluasi kebijakan penempatan kerja. Pendekatan yang terintegrasi diharapkan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Nilai-Nilai Pancasila

Selain dimaknai melalui Resource-Based View (RBV) dan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory, temuan penelitian ini juga relevan dibahas dalam perspektif nilai-nilai Pancasila sebagai dasar filosofis pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia. Praktik rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan wujud operasional dari sila kedua, ketiga, keempat, dan kelima Pancasila, yang masing-masing menekankan penghormatan terhadap kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan sosial dalam kehidupan berorganisasi.

Temuan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mencerminkan penerapan nilai kemanusiaan yang adil dan beradab, yaitu sila kedua Pancasila. Proses rekrutmen berbasis kompetensi yang objektif dan bebas dari diskriminasi menempatkan setiap calon karyawan pada kedudukan yang setara untuk memperoleh kesempatan kerja, sehingga sejalan dengan penghormatan terhadap harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, penguatan sistem rekrutmen di PT. Arina Veritas Nusantara tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja, tetapi juga menjadi wujud tanggung jawab perusahaan dalam menjunjung tinggi nilai kemanusiaan.

Rotasi jabatan, sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, dapat dimaknai sebagai penerapan sila ketiga dan sila keempat Pancasila. Perpindahan karyawan antarbagian memperkuat rasa persatuan dan kebersamaan lintas fungsi kerja, sekaligus membuka ruang musyawarah antara manajemen dan karyawan dalam merancang jalur pengembangan karier. Pelaksanaan rotasi jabatan yang direncanakan secara partisipatif, bukan sekadar keputusan sepihak manajemen, akan memperkuat rasa keadilan prosedural dan mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi.

Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya ditentukan oleh sistem organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik individu yang tercermin dalam sikap, pengendalian diri, dan kemampuan mengambil keputusan secara bertanggung jawab. Dalam perspektif nilai-nilai Pancasila, khususnya sila kedua dan sila kelima, setiap karyawan diharapkan mampu menunjukkan perilaku yang beretika, disiplin, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. (Arifin et al: 2025)

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor sikap dan *self-control* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan individu, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu membangun sikap positif, meningkatkan pengendalian diri, serta menanamkan nilai-nilai Pancasila akan menjadi fondasi penting dalam menciptakan karyawan yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sejalan dengan sila kelima Pancasila, yaitu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Pemberian akses pendidikan dan pelatihan yang merata kepada seluruh karyawan, tanpa membedakan latar belakang jabatan atau masa kerja, merupakan bentuk konkret keadilan dalam mendistribusikan kesempatan pengembangan diri. Sebaliknya, temuan bahwa penempatan kerja belum berpengaruh signifikan menjadi peringatan bagi manajemen untuk terus mengevaluasi kesesuaian antara kompetensi karyawan dan tuntutan jabatan, agar prinsip keadilan dan kepatutan dalam penempatan kerja benar-benar terwujud.

Secara keseluruhan, integrasi nilai-nilai Pancasila ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia memberikan dimensi etis dan kultural yang memperkuat kerangka teoretis Resource-Based View (RBV) dan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory yang bersifat universal. Praktik MSDM yang efektif secara statistik akan lebih bermakna dan berkelanjutan apabila dijalankan dengan menjunjung nilai kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan sosial, sehingga peningkatan kinerja karyawan tidak hanya diukur dari sisi produktivitas, tetapi juga dari terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan di lingkungan PT. Arina Veritas Nusantara.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Arina Veritas Nusantara. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara seluruh variabel yang diteliti, rotasi jabatan merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Secara simultan, praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri atas rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,677 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 67,7% variasi kinerja karyawan, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan manufaktur yang menghadapi tuntutan produktivitas, kualitas, dan perubahan teknologi yang dinamis. Selain itu,

kajian dalam perspektif nilai-nilai Pancasila menegaskan bahwa efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia perlu dijalankan dengan menjunjung nilai kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan sosial, sehingga peningkatan kinerja karyawan berjalan selaras dengan terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu mempertahankan sistem rekrutmen berbasis kompetensi, mengoptimalkan program rotasi jabatan sebagai sarana pengembangan pengalaman kerja, serta meningkatkan kualitas program pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan. Di sisi lain, perusahaan perlu mengevaluasi kembali kebijakan penempatan kerja agar semakin selaras dengan kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan jabatan sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada PT. Arina Veritas Nusantara, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada perusahaan manufaktur lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, maupun sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda.

Kedua, penelitian hanya menggunakan empat variabel independen, yaitu rekrutmen, penempatan kerja, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, maupun employee engagement, yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

Ketiga, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu dan belum mampu menjelaskan perubahan pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *longitudinal* atau *mixed methods* agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis. Secara praktis, temuan bahwa rekrutmen, rotasi jabatan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa manajemen PT. Arina Veritas Nusantara perlu memperkuat sistem rekrutmen berbasis kompetensi, merancang rotasi jabatan yang terencana untuk mencegah kejenuhan kerja, serta meningkatkan program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Selain itu, hasil bahwa penempatan tenaga kerja belum berpengaruh signifikan menandakan perlunya evaluasi agar proses penempatan lebih sesuai dengan kualifikasi dan potensi individu. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memverifikasi dan memperkaya teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara pengelolaan SDM dan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa praktik SDM yang efektif mampu mendorong produktivitas dan kepuasan kerja, sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan untuk menguji variabel mediasi seperti motivasi kerja dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Achimugu, H., Stephen, M., & Yusuf, A. (2022). Human resource management practices and employee performance: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Business and Management Studies*, 14(2), 95–109.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arifin, A., & Dwyanti, N. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Disiplin Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Harris Resort Bareleng Batam. *Jurnal Bening*, 8(1), 29.
- Arifin, A., Dwiyantri, N., & Muharri, M. (2025). Pengaruh Gaya Hidup, Pendapatan, Sikap Keuangan, dan Self-Control Terhadap Keputusan Penggunaan E-Wallet Pada Generasi Z. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1550-1560.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2021). Important issues in human resource management: Introduction to the 2021 review. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100778.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). PT Bumi Aksara.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2022). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation. *Academy of Management Journal*, 65(2), 423–451.
- Malik, M. A. R., Pereira, V., & Tarba, S. Y. (2022). The role of human resource management practices on employee performance: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 1123–1138.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Theres, K., & Strohmeier, S. (2023). Human resource management practices and employee performance: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1567–1594.