

PENGARUH ADOPSI AI DALAM REKRUTMEN TERHADAP KUALITAS SDM DAN TINGKAT TURNOVER KARYAWAN

Ronald Shan Sunarto

12211488

Program Studi Manajemen Universitas BPD Jateng

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adopsi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM) dan tingkat *turnover* karyawan pada Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang. Perkembangan teknologi kecerdasan buatan dalam manajemen sumber daya manusia mendorong perusahaan untuk memanfaatkan AI sebagai strategi meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, memperoleh kandidat yang berkualitas, serta menekan tingkat perpindahan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling sesuai dengan kriteria penelitian. Analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi IBM SPSS melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier sederhana untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia. Selain itu, adopsi AI juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover* karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin optimal penerapan AI dalam proses rekrutmen, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan dan semakin rendah tingkat *turnover* karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan AI mampu meningkatkan efektivitas proses seleksi melalui identifikasi kandidat yang memiliki kompetensi dan karakteristik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang disarankan untuk terus mengembangkan pemanfaatan teknologi AI dalam proses rekrutmen dengan tetap memperhatikan aspek etika, transparansi, dan perlindungan data pribadi. Penerapan AI yang optimal diharapkan mampu mendukung terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, meningkatkan produktivitas organisasi, serta memperkuat retensi karyawan dalam jangka panjang.

Kata kunci: *Artificial Intelligence*, rekrutmen, kualitas sumber daya manusia, *turnover* karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Artificial Intelligence (AI) adoption in the recruitment process on the quality of human resources and employee turnover at Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang. The rapid advancement of artificial intelligence technology in human resource management has encouraged organizations to utilize AI as a strategic tool to improve recruitment effectiveness, attract high-quality candidates, and reduce employee turnover. This research employed a quantitative approach using primary data collected through

questionnaires distributed to employees of Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang. The sample was selected using a purposive sampling technique based on predetermined research criteria. Data were analyzed using IBM SPSS software through validity testing, reliability testing, classical assumption testing, and simple linear regression analysis to examine the relationships among the research variables. The results indicate that the adoption of Artificial Intelligence (AI) in the recruitment process has a positive and significant effect on the quality of human resources. In addition, AI adoption has a negative and significant effect on employee turnover. These findings suggest that the more effectively AI is implemented in the recruitment process, the higher the quality of human resources recruited and the lower the level of employee turnover. This indicates that AI enhances the effectiveness of the recruitment process by identifying candidates whose competencies and characteristics are well aligned with organizational requirements. Based on these findings, Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang is recommended to further optimize the implementation of AI technology in its recruitment process while ensuring ethical practices, transparency, and the protection of personal data. The effective implementation of AI is expected to support the development of high-quality human resources, improve organizational productivity, and strengthen employee retention in the long term.

Keywords: Artificial Intelligence, Recruitment, Human Resource Quality, Employee Turnover.

1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara perusahaan merekrut dan mengelola sumber daya manusia (SDM). Salah satu transformasi paling signifikan dalam dekade terakhir adalah adopsi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen. Teknologi ini menawarkan efisiensi, objektivitas, serta kemampuan analitik yang tinggi dalam penyaringan kandidat dan pengambilan keputusan awal dalam seleksi karyawan. AI dapat digunakan untuk mengotomatisasi penyaringan CV, melakukan penilaian awal melalui chatbot atau *video interview analytics*, serta mengidentifikasi potensi kandidat melalui pemrosesan data historis. Dalam manajemen organisasi, rekrutmen sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aktivitas yang sangat penting karena berkaitan dengan upaya memperoleh dan menyeleksi calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menempati posisi tertentu. (Rizal et al.,2022)

Fenomena ini semakin relevan dalam konteks Indonesia, di mana digitalisasi SDM mulai diterapkan secara luas oleh berbagai perusahaan, terutama di sektor startup, perbankan, dan teknologi. Menurut laporan Mercer (2023), lebih dari 40% perusahaan besar di Asia Tenggara telah mulai menggunakan teknologi AI dalam proses rekrutmen, termasuk di Indonesia. Menurut survei Jobstreet, sekitar 20% perusahaan di Indonesia telah menggunakan AI untuk membantu proses rekrutmen. Angka ini menunjukkan bahwa adopsi AI di bidang rekrutmen sudah mulai meluas, meskipun masih ada ruang yang besar untuk pertumbuhan. Secara global, pada tahun 2021, sebuah studi oleh McKinsey Global Institute menemukan bahwa 71% organisasi di seluruh dunia telah mengadopsi AI dalam setidaknya satu fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), termasuk rekrutmen. Ini menunjukkan bahwa tren ini sudah sangat umum di tingkat internasional. Survei Celerates pada tahun 2025 juga mengungkapkan bahwa 95% perekrut yakin AI mempercepat proses penyaringan kandidat

dengan mengotomatisasi tugas-tugas berulang. Data ini mengindikasikan bahwa para profesional HR melihat AI sebagai alat yang sangat berguna untuk efisiensi.

Belum semua perusahaan memahami secara mendalam bagaimana penggunaan AI tersebut memengaruhi kualitas SDM yang direkrut dan dampaknya terhadap tingkat turnover karyawan. Fenomena yang muncul adalah meningkatnya ketergantungan perusahaan pada teknologi rekrutmen berbasis AI di tengah kebutuhan akan tenaga kerja berkualitas dan loyal. Namun demikian, riset-riset sebelumnya masih banyak berfokus pada efektivitas teknis AI dalam proses seleksi, seperti kecepatan penyaringan dan pengurangan biaya rekrutmen. Permasalahan ini menjadi semakin penting karena adanya fenomena *talent war*, yang mengharuskan perusahaan menyesuaikan strategi rekrutmen dan pengelolaan SDM dengan ekspektasi pencari kerja yang terus mengalami perubahan (Binns, R. 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak mampu mengelola proses rekrutmen secara efektif cenderung menghadapi tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, rendahnya keterlibatan (*employee engagement*), serta meningkatnya biaya operasional. Penerapan teknologi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen dan seleksi memungkinkan otomatisasi pada berbagai tahapan, seperti penyaringan awal curriculum vitae (CV), analisis sentimen dalam wawancara berbasis *Natural Language Processing* (NLP), hingga prediksi keberhasilan kandidat dengan memanfaatkan algoritma *machine learning*. Selain mampu meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, penggunaan AI juga berpotensi meminimalkan bias subjektif yang kerap muncul pada metode seleksi konvensional. Kualitas SDM merupakan indikator penting dalam keberhasilan organisasi. Simanjuntak (2020) menegaskan bahwa kualitas tenaga kerja mencakup aspek kompetensi, etika kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Jika proses rekrutmen tidak mampu menyeleksi kandidat yang tepat, maka akan berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Di sisi lain, tingginya tingkat turnover karyawan juga menjadi masalah krusial, karena selain menambah beban biaya rekrutmen ulang, juga menyebabkan ketidakstabilan tim kerja dan hilangnya pengetahuan institusional. Adopsi AI dipandang sebagai solusi untuk meningkatkan “job fit” dan “organization fit”, yang diharapkan mampu menekan angka turnover. Namun dalam praktiknya, beberapa studi menunjukkan hasil yang bervariasi. Sebagian menyatakan AI efektif dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas seleksi (Harahap & Susanti, 2022), sementara sebagian lain menyoroti keterbatasan AI dalam menangkap aspek psikologis dan nilai-nilai budaya (Prasetyo & Jannah, 2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan gambaran empiris dan teoritis mengenai bagaimana AI dalam proses rekrutmen memengaruhi kualitas hasil seleksi dan tingkat keberlangsungan kerja karyawan.

Belum banyak penelitian di Indonesia yang secara spesifik mengkaji pengaruh implementasi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen terhadap kualitas sumber daya manusia yang direkrut serta tingkat *employee turnover* secara simultan. Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada efektivitas AI dalam meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, mempercepat penyaringan kandidat, serta meningkatkan objektivitas pengambilan keputusan, sedangkan dampaknya terhadap kualitas SDM dan retensi karyawan masih memerlukan pembuktian empiris yang lebih mendalam (Nofiyanti et al., 2025).

Dengan memanfaatkan AI, perusahaan diharapkan mampu mencapai beberapa tujuan strategis. Pertama, meningkatkan efisiensi proses rekrutmen melalui otomatisasi berbagai aktivitas administratif, seperti penyaringan *curriculum vitae* (CV), penjadwalan wawancara, hingga pencocokan kompetensi kandidat dengan kebutuhan organisasi. Kedua, mengurangi potensi bias dalam proses seleksi karena AI bekerja berdasarkan analisis data dan kriteria yang telah ditetapkan sehingga keputusan menjadi lebih objektif. Ketiga, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang direkrut melalui pemanfaatan analisis prediktif yang mampu

mengidentifikasi kandidat yang memiliki kesesuaian kompetensi maupun karakteristik dengan kebutuhan organisasi (Aryawan & Komalasari, 2025). Kandidat yang memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan kebutuhan organisasi cenderung memiliki produktivitas, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi yang lebih baik sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, implementasi AI dalam proses rekrutmen dipandang sebagai salah satu strategi yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam memperoleh talenta terbaik sekaligus memperkuat daya saing organisasi di era transformasi digital (Halim et al., 2025).

Dampak adopsi AI dalam rekrutmen terhadap kualitas SDM dan tingkat *employee turnover* menjadi fokus utama penelitian ini. Rekrutmen yang dilakukan secara lebih cerdas, objektif, dan berbasis data diharapkan mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja yang diterima sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, penempatan individu yang sesuai dengan kompetensi dan budaya organisasi diperkirakan mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan sehingga tingkat *employee turnover* dapat ditekan secara lebih optimal (Putro & Siswanto, 2025). Meskipun demikian, implementasi AI dalam proses rekrutmen juga menghadapi berbagai tantangan, seperti potensi bias algoritma, transparansi sistem, perlindungan data pribadi pelamar, serta aspek etika dalam pengambilan keputusan secara otomatis. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penerapan AI tetap memperhatikan prinsip keadilan, akuntabilitas, dan perlindungan hak-hak kandidat agar manfaat teknologi dapat diperoleh secara optimal tanpa mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan (Juniar & Citta, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu pernah dilakukan diantaranya Penelitian Alnsour et al. (2024) yang dilakukan pada perbankan komersial di Yordania menemukan bahwa adopsi AI dalam proses rekrutmen dan seleksi secara ekonomi dan teknis berpengaruh signifikan positif terhadap efisiensi HR, yang selanjutnya meningkatkan efektivitas pengembangan organisasi. HR. Septiono et al. (2025) juga menyimpulkan bahwa sistem rekrutmen berbasis AI secara signifikan meningkatkan akurasi pemilihan kandidat dan mempermudah prediksi kebutuhan SDM masa depan. Selain efisiensi, kualitas AI turut memperkuat reputasi organisasi. Berkaitan dengan penelitian tentang turnover, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa adopsi AI dalam HR tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap *turnover intention*. Barvey et al. (2020) mendemonstrasikan bahwa AI dapat mengidentifikasi karyawan berisiko lebih awal dan mencegah mereka keluar. Bakir et al. (2025) menyoroti peran penting niat penggunaan teknologi sebagai mediator antara kompetensi dan turnover intention. Temuan oleh Haritha & Lohani (2024) menekankan dampak psikologis kecemasan pekerjaan akibat AI yang memperkuat intensi keluar. Semua temuan ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana AI mempengaruhi proses rekrutmen dan turnover pada perusahaan.

1.1 Rumusan Masalah

1. Apakah adopsi *Artificial Intelligence* dalam proses rekrutmen berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia pada Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang?
2. Apakah adopsi *Artificial Intelligence* dalam proses rekrutmen berpengaruh terhadap tingkat *turnover* karyawan pada Bank BPR Mandiri Arta Abadi Semarang?

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori dan Penelitian terdahulu

2.1.1 Pemanfaatan teknologi AI

A. Definisi AI

Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan adalah teknologi yang dirancang untuk mereplikasi kemampuan berpikir manusia, termasuk dalam proses pengambilan keputusan, identifikasi pola, serta pengolahan informasi secara cerdas guna mendukung penyelesaian berbagai tugas, analisis data, dan pembelajaran otomatis. Menurut Widodo (2020), AI merupakan cabang dari ilmu komputer yang memungkinkan mesin untuk berpikir, belajar, dan mengambil keputusan secara mandiri berdasarkan data yang telah dianalisis. Artificial Intelligence (AI) Merupakan sistem komputasi yang dikembangkan agar mampu meniru kemampuan kognitif manusia dalam menyelesaikan berbagai tugas, termasuk menganalisis informasi, mengenali pola, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan pengambilan keputusan, pembelajaran, dan pemrosesan bahasa alami. Dalam konteks rekrutmen, AI digunakan untuk mengotomatisasi berbagai proses seperti penyaringan CV, *chatbot* wawancara awal, serta analisis perilaku calon karyawan melalui *video interview*.

Sementara itu, Yuliana dan Sari (2021) mendefinisikan AI sebagai sistem digital yang dirancang untuk memahami perintah manusia, mengolah data dalam jumlah besar, dan memberikan output berupa solusi atau rekomendasi yang bersifat prediktif maupun adaptif. Menurut Putri (2021), terdapat beberapa teknologi yang termasuk dalam cakupan AI, yaitu:

- a. Machine Learning, yaitu kemampuan sistem untuk belajar dari data dan meningkatkan akurasi seiring waktu.
- b. Natural Language Processing (NLP), yaitu kemampuan AI untuk memahami bahasa manusia dalam bentuk teks maupun suara.
- c. Computer Vision, yaitu kemampuan AI untuk mengenali gambar, pola visual, dan objek.
- d. Chatbot dan Virtual Assistant, yaitu sistem komunikasi otomatis berbasis AI untuk memberikan layanan kepada pengguna.

Berdasarkan kajian oleh LAN RI (2021) dan Kemenkominfo (2022), pemanfaatan AI dalam organisasi memiliki beberapa manfaat utama:

- a. Efisiensi Operasional, AI dapat mengotomatisasi proses kerja yang berulang sehingga menghemat waktu dan biaya.
- b. Pengambilan Keputusan Berbasis Data, AI mampu mengolah big data menjadi informasi yang mendukung keputusan manajerial.
- c. Pengembangan SDM, AI dapat memberikan rekomendasi pelatihan, penilaian kinerja, dan jalur karir karyawan yang lebih personal.
- d. Peningkatan Pelayanan, Dalam sektor publik dan jasa, AI mampu mempercepat respons dan akurasi layanan melalui chatbot dan sistem prediksi kebutuhan pelanggan.

Sutanto dan Firmansyah (2021) menyatakan bahwa teknologi AI dalam pengelolaan SDM mencakup proses rekrutmen berbasis AI (menggunakan algoritma seleksi otomatis), evaluasi kinerja menggunakan data real-time, hingga analisis kebutuhan pelatihan. Organisasi yang berhasil mengadopsi AI terbukti lebih mampu merespon dinamika pasar dan mengembangkan karyawan secara lebih adaptif. Meskipun banyak manfaat yang ditawarkan, AI juga menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi dari karyawan, keterbatasan pemahaman teknologi di level manajerial, dan isu etika serta keamanan data (Gunawan, 2022).

Menurut Wijaya (2021), penerapan AI dalam proses rekrutmen dapat meningkatkan kecepatan, konsistensi, dan objektivitas dalam pengambilan keputusan awal. AI juga mampu menganalisis data dalam skala besar untuk menemukan pola yang mendukung pemilihan kandidat terbaik. Pemanfaatan teknologi Artificial Intelligence (AI) dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada proses rekrutmen, telah menjadi bagian dari transformasi digital di era industri 4.0.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Menurut Wijaya (2021), terdapat beberapa faktor penting yang memengaruhi optimalisasi pemanfaatan teknologi AI dalam organisasi, yakni:

1. Ketersediaan Infrastruktur Teknologi

Wijaya menegaskan bahwa AI hanya dapat diadopsi secara efektif jika organisasi memiliki dukungan infrastruktur digital yang memadai. Infrastruktur ini mencakup perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), serta jaringan data yang stabil dan aman. Tanpa fondasi teknologi yang kuat, AI tidak dapat berfungsi maksimal dalam menyaring, mengolah, atau menganalisis data pelamar.

2. Kompetensi SDM dalam Mengelola AI

Pemanfaatan AI dalam rekrutmen memerlukan sumber daya manusia yang memiliki literasi digital tinggi serta keterampilan teknis untuk mengelola sistem AI. Wijaya (2021) menyebut bahwa adopsi AI tidak hanya soal teknologi, tetapi juga transformasi kapasitas manusia dalam menginterpretasikan hasil kerja AI serta mengambil keputusan berbasis data.

3. Dukungan Manajemen dan Strategi Organisasi

Faktor lainnya adalah komitmen manajerial dan keterpaduan antara strategi teknologi dengan strategi bisnis. AI akan berhasil diadopsi jika pimpinan organisasi memiliki visi digital yang jelas, dan mampu mensinergikan AI sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas rekrutmen dan pengembangan SDM.

4. Keamanan dan Etika Data

AI dalam rekrutmen umumnya beroperasi menggunakan data kandidat yang bersifat sensitif. Oleh karena itu, Wijaya (2021) menekankan pentingnya sistem keamanan informasi, serta kebijakan etis dalam pengumpulan, pemrosesan, dan penggunaan data pribadi kandidat. Kepercayaan terhadap sistem menjadi faktor penting dalam keberhasilan adopsi AI.

C. Indikator AI

Indikator Adopsi AI dalam Rekrutmen (Berdasarkan Nuraini, 2025) adopsi AI dalam rekrutmen (integritas AI dalam proses seleksi) diukur melalui persepsi karyawan terhadap:

1. Objektivitas dan Keadilan Sistem AI
2. Keakuratan dan Kesesuaian Hasil Seleksi
3. Transparansi dan Kepercayaan terhadap Sistem AI
4. efektivitas Proses Rekrutmen

2.2.1 Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

A. Definisi Sumber Daya Manusia

Kajian mengenai kualitas sumber daya manusia (SDM) erat kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu proses pengelolaan hubungan, fungsi, dan

peran tenaga kerja secara efektif serta efisien guna mengoptimalkan pemanfaatan kemampuan individu. Melalui pengelolaan tersebut, organisasi diharapkan mampu mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kepentingan karyawan dan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat. Kualitas SDM mencerminkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku tenaga kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Simanjuntak (2020) menyatakan bahwa kualitas tenaga kerja mencakup tiga aspek utama: kompetensi teknis, kompetensi perilaku, dan kecocokan dengan budaya kerja.

Menurut Ndraha (2012), kualitas sumber daya manusia (SDM) tercermin dari kemampuan individu dalam menciptakan tidak hanya nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generatif, dan inovatif. Kemampuan tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan potensi tingkat tinggi, seperti kecerdasan (intelligence), kreativitas (creativity), dan imajinasi (imagination), sehingga tidak lagi bergantung semata-mata pada penggunaan sumber daya fisik seperti bahan mentah, lahan, air, maupun tenaga otot. Sementara itu, menurut Wirawan (2015), kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan perpaduan antara kemampuan fisik dan kemampuan nonfisik yang dimiliki oleh setiap individu. Kemampuan fisik mencakup kondisi kesehatan jasmani, sedangkan kemampuan nonfisik meliputi profesionalisme dalam bekerja, kemampuan berpikir, keseimbangan mental, serta berbagai keterampilan lainnya. Integrasi dari kedua kemampuan tersebut memungkinkan individu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya, berinovasi, dan menjalankan pekerjaan secara profesional.

Rekrutmen yang efektif akan menghasilkan SDM berkualitas yang mampu menyumbang produktivitas dan inovasi perusahaan. Penerapan AI dalam rekrutmen diharapkan dapat memperbesar kemungkinan memilih kandidat yang memiliki kualitas unggul secara objektif.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam menentukan daya saing dan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Wirawan (2015) dalam bukunya *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh latar belakang pendidikan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup aspek internal maupun eksternal yang membentuk kemampuan, karakter, dan kontribusi individu terhadap organisasi.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Adapun faktor-faktor utama yang memengaruhi kualitas SDM menurut Wirawan (2015) meliputi:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan formal dan pelatihan kerja merupakan fondasi pembentukan pengetahuan dan keterampilan. Individu yang memiliki tingkat pendidikan dan pelatihan yang baik cenderung memiliki kemampuan kognitif dan teknis yang lebih tinggi, yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas, dengan Indikator: Tingkat pendidikan terakhir, Frekuensi mengikuti pelatihan/workshop, Relevansi pelatihan dengan pekerjaan, Kemampuan teknis dan pengetahuan yang dimiliki

2. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan merupakan prasyarat dasar bagi SDM yang berkualitas. Karyawan yang sehat secara fisik dan mental akan lebih produktif, disiplin, serta memiliki motivasi kerja yang tinggi, dengan Indikator: Tingkat kehadiran kerja (absensi karena sakit), Tingkat kebugaran/kesehatan fisik, Keseimbangan beban kerja dan kondisi psikologis, Kemampuan mengelola stres kerja

3. Motivasi dan Sikap Kerja

Motivasi dan sikap kerja berperan besar dalam menentukan semangat dan konsistensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. SDM yang memiliki motivasi tinggi akan cenderung bekerja lebih tekun dan bertanggung jawab, dengan Indikator: Antusiasme dalam menyelesaikan tugas, Ketekunan dan inisiatif dalam bekerja, Loyalitas terhadap organisasi, Tanggung jawab terhadap pekerjaan

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mencerminkan pemahaman individu terhadap tugas dan lingkungan kerja. Semakin tinggi pengalaman kerja, semakin matang pula kemampuan problem solving dan pengambilan keputusan seseorang, dengan indikator yang digunakan : Lama masa kerja, Ragam tugas yang pernah ditangani, Penguasaan prosedur dan sistem kerja, Kemampuan menangani masalah kompleks

5. Etika dan Disiplin Kerja

Etika dan disiplin menjadi faktor penting dalam menjamin profesionalisme dan keandalan SDM. Karyawan yang beretika dan disiplin biasanya memiliki integritas yang tinggi dan menjadi teladan dalam tim kerja dengan Indikator: Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, Ketepatan waktu hadir dan menyelesaikan tugas, Perilaku kerja sesuai nilai dan norma organisasi, Komitmen terhadap standar operasional

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki dampak yang signifikan dan mendalam terhadap kinerja perusahaan. Konsep ini sejalan dengan Teori *Human Capital*, yang melihat karyawan bukan hanya sebagai biaya, tetapi sebagai aset berharga yang dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan. Berikut adalah dampak utama kualitas SDM terhadap perusahaan, didukung oleh berbagai sumber:

a. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Kualitas SDM secara langsung memengaruhi kinerja individu dan tim, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

- Peningkatan Efektivitas Kerja: Berdasarkan penelitian, SDM yang berkualitas memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produksi dan laba perusahaan.
- Kontribusi Positif terhadap Kinerja: Penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM secara parsial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi ini sangat besar, bahkan bisa mencapai lebih dari 50% dalam beberapa kasus (Komalasari, 2023).

b. Peningkatan Profitabilitas dan Keuangan

Investasi dalam SDM yang berkualitas tidak hanya berdampak pada kinerja operasional, tetapi juga pada profitabilitas dan stabilitas keuangan perusahaan.

- Peningkatan Laba: SDM yang berkualitas adalah faktor kunci dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, terutama dalam menghasilkan laba maksimum dalam jangka panjang (Muriyana, 2023).
- Hubungan dengan Profitabilitas: Studi menunjukkan bahwa investasi dalam biaya pelatihan dan pengembangan karyawan, serta kompensasi yang adil, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan (Ayomi, 2023).

c. Keunggulan Kompetitif dan Inovasi

Di era persaingan yang ketat, kualitas SDM adalah sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

- Daya Saing Berkelanjutan: Investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Karyawan yang dibekali dengan keterampilan relevan dapat mendorong budaya inovasi dan kreativitas (Jurnal An-Nadzir, 2024).
- Pendorong Utama Inovasi: Kualitas SDM adalah pendorong utama inovasi. Untuk berhasil, perusahaan perlu mendukung dan memelihara budaya inovasi melalui pengembangan SDM yang berfokus pada kemampuan berpikir kritis dan fleksibilitas (Andayani & Hirawati, 2021).

d. Dampak Positif pada Lingkungan Kerja dan Retensi Karyawan

SDM yang berkualitas juga berdampak pada aspek non-finansial perusahaan, seperti lingkungan kerja dan retensi karyawan.

- Meningkatkan Lingkungan Kerja: Kehadiran karyawan berkualitas dapat memberikan dampak positif pada lingkungan kerja, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mengurangi tingkat *turnover* (Ayomi, 2023).
- Membangun Budaya Positif: Pengelolaan SDM yang tepat bertujuan untuk membangun budaya kerja yang positif dan meningkatkan partisipasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan *output* perusahaan (Amelia et al., 2022).

C. Indikator Kualitas SDM

Menurut M. Dawan Rahardjo (2010), kualitas sumber daya manusia (SDM) dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu sebagai berikut.

1. **Kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan)**
 - o Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan industri.
 - o Menguasai kemampuan berbahasa, yang mencakup bahasa Indonesia, bahasa daerah, serta setidaknya satu bahasa asing.
2. **Pendidikan**
 - o Memiliki tingkat pendidikan yang memadai atau mampu menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
 - o Memiliki kualitas dan keberagaman pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan perkembangan kebutuhan dunia kerja, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Sementara itu, Soekidjo Notoatmodjo (2020) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia dapat dinilai melalui dua indikator utama, yaitu:

1. Pendidikan.
2. Pelatihan.

Adapun Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia menurut Hutapea dan Benjamin (2022) yaitu :

1. Kemampuan Fisik
2. Kemampuan Intelektual
3. Memiliki penguasaan bahasa
4. Memiliki Pengetahuan dan ketrampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan tuntutan industrialisasi

5. Kemampuan Psikologis

2.3.1 Turnover Karyawan

A. Definisi Turnover Karyawan.

Turnover karyawan merupakan kondisi ketika karyawan meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun karena keputusan perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan penggantian tenaga kerja untuk mengisi posisi yang ditinggalkan. Tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan berbagai konsekuensi bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya produktivitas kerja, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan yang keluar dari perusahaan (Zahra & Pambudi, 2023). *Turnover intention* juga dipahami sebagai keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dan mencari pekerjaan di organisasi lain. Kondisi tersebut menjadi perhatian penting bagi perusahaan karena dapat memengaruhi stabilitas sumber daya manusia serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengelola berbagai faktor yang dapat menekan kecenderungan *turnover*, seperti peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, dan pengembangan karier karyawan (Marcella & Ie, 2022).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, tingginya tingkat *turnover* mencerminkan adanya permasalahan dalam pengelolaan karyawan yang berpotensi mengurangi efektivitas organisasi. Organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi cenderung menghadapi peningkatan biaya operasional, penurunan kualitas pelayanan, serta terganggunya kontinuitas pekerjaan akibat seringnya pergantian tenaga kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan keterikatan (*employee engagement*), kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan sehingga kecenderungan *turnover* dapat diminimalkan (Adiwinata et al., 2022).

. Penerapan AI dalam proses rekrutmen diyakini dapat mengurangi turnover melalui pemilihan kandidat yang lebih tepat (*job fit dan cultural fit*), sehingga memperpanjang masa kerja mereka dalam perusahaan.

B. Faktor-faktor Turnover

Berdasarkan pendapat Novitasari (2022), terdapat sejumlah faktor yang berperan dalam mendorong terbentuknya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dan berpindah ke organisasi lain :

1. Faktor pendukung Turnover intention

Menurut Novitasari (2022), terdapat beberapa faktor lingkungan yang dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaan (*turnover intention*), yaitu sebagai berikut.

- a Gaji, yaitu ketika kompensasi yang diterima tidak mampu memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan penghasilan lebih memadai.
- b Pengakuan atas hasil kerja, yaitu rendahnya penghargaan atau apresiasi terhadap kontribusi dan prestasi kerja karyawan yang dapat memunculkan keinginan untuk mengakhiri hubungan kerja.
- c Kondisi kerja, yaitu lingkungan kerja yang kurang mendukung atau tidak kondusif sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.

- d Hubungan interpersonal, yaitu hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan yang dapat menciptakan rasa tidak nyaman dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- e Tantangan pekerjaan, yaitu ketidakjelasan mengenai deskripsi pekerjaan serta minimnya pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja, sehingga karyawan terdorong untuk mencari pekerjaan yang lebih mendukung pengembangan dirinya.
- f Kenaikan jabatan (promosi), yaitu tidak tersedianya jalur karier yang jelas maupun kesempatan memperoleh promosi, sehingga menjadi salah satu pertimbangan bagi karyawan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain.

Selain adanya faktor-faktor yang memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, terdapat pula berbagai faktor yang dapat mempertahankan karyawan sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan

2. Faktor Penghambat Turnover intention

- a Program pengembangan dan pelatihan karyawan, yaitu penyelenggaraan program pengembangan kompetensi yang menunjukkan bahwa perusahaan memandang karyawan sebagai aset yang bernilai. Adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan akan membuat karyawan merasa dihargai serta diperhatikan, sehingga dapat mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.
- b Lingkungan kerja yang nyaman, yaitu terciptanya suasana kerja yang kondusif, aman, dan mendukung pelaksanaan tugas. Kondisi lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga dapat menekan munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Turnover intention yang dimiliki karyawan dapat memberikan dampak bagi perusahaan apabila keinginan tersebut diwujudkan dalam bentuk keputusan untuk mengundurkan diri. Niat untuk meninggalkan pekerjaan pada dasarnya berasal dari keputusan dan keinginan individu, bukan karena dorongan perusahaan maupun pihak lain. Tingginya tingkat pergantian karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif bagi organisasi, antara lain meningkatnya biaya operasional yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan pelatihan, menurunnya kinerja organisasi, terganggunya komunikasi serta hubungan sosial di lingkungan kerja, menurunnya semangat kerja karyawan, terbatasnya fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi, serta hilangnya peluang strategis yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Hokianto (2023), terdapat beberapa dampak *turnover* yang dapat dirasakan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Biaya rekrutmen, yaitu meningkatnya pengeluaran perusahaan yang berkaitan dengan proses pencarian dan seleksi karyawan, termasuk waktu, tenaga, serta fasilitas yang digunakan selama tahap wawancara, penarikan, dan evaluasi calon karyawan.
2. Biaya pelatihan, yaitu bertambahnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menyelenggarakan program orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, termasuk waktu yang dialokasikan oleh atasan, bagian sumber daya manusia, dan instruktur pelatihan.
3. Meningkatnya risiko kecelakaan kerja, karena karyawan baru umumnya belum memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terhadap lingkungan maupun prosedur kerja sehingga lebih rentan mengalami kecelakaan.
4. Hilangnya waktu produktif, yaitu berkurangnya produktivitas perusahaan selama proses pergantian karyawan hingga tenaga kerja baru mampu beradaptasi dan bekerja secara optimal.

5. Pemanfaatan peralatan produksi yang belum optimal, karena proses adaptasi karyawan baru dapat menyebabkan penggunaan fasilitas dan peralatan kerja menjadi kurang maksimal..

C. Indikator Turnover

Berdasarkan penjelasan Mobley dalam Chen (2024) indikator turnover karyawan dapat dijabarkan dalam beberapa aspek sebagai berikut:

1. Thinking of Quitting (berpikir untuk keluar)
2. Intention to Search for Alternatives (mencari pekerjaan alternatif)
3. Intention to Quit (niat meninggalkan organisasi)

2.4.1 Penelitian Terdahulu

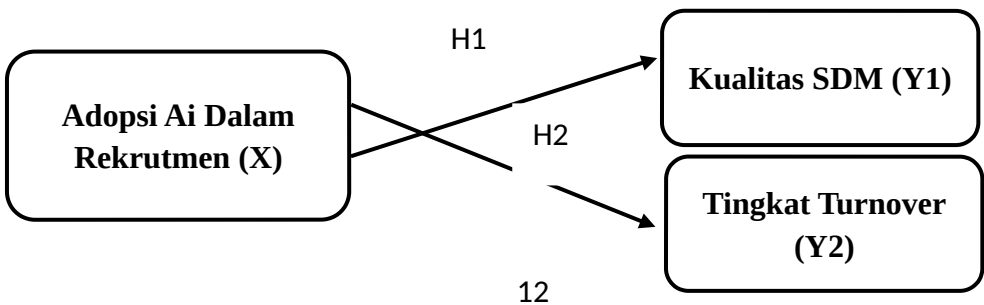
Sebagai dasar penyusunan penelitian ini, penulis mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian-penelitian tersebut menjadi referensi sekaligus pendukung dalam memperkuat kajian dan analisis yang dilakukan:

Tabel 2.1

No	Nama,Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Harahap & Susanti (2022).Pengaruh AI terhadap Efektivitas Rekrutmen	Artificial Intelligence, Efektivitas Rekrutmen	AI meningkatkan efisiensi dan kualitas seleksi kandidat
2	Prasetyo & Jannah (2023) Implementasi AI dalam Rekrutmen	Implementasi AI, Rekrutmen	AI efektif, tetapi belum mampu menggantikan penilaian empatik HRD
3	Rachmawati (2020) Strategi Menurunkan Turnover	Strategi, Turnover	Seleksi yang tepat menurunkan turnover, terutama jika menilai kecocokan budaya organisasi.
4	Upadhyay dan Khandelwal (2018) AI dan Retensi Karyawan	AI Recruitment, Employee Fit.	Positif (menurunkan turnover)

2.2 Model Penelitian dan Hipotesis

2.2.1 Model Penelitian



2.3.1 Hipotesis

2.3.1.1 Pengaruh Adopsi Ai dalam Rekrutmen terhadap kualitas SDM

Adopsi Artificial Intelligence (AI) dalam proses rekrutmen merupakan bentuk transformasi digital yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan objektivitas dalam seleksi calon karyawan. Teknologi AI mampu melakukan penyaringan awal, analisis data kandidat, hingga prediksi potensi kerja berdasarkan algoritma yang terukur. Hal ini memungkinkan proses seleksi dilakukan secara lebih sistematis dan berdasarkan data, bukan hanya intuisi atau penilaian subjektif pewawancara. Menurut Wijaya (2021), AI dalam rekrutmen dapat mengidentifikasi pola perilaku dan kompetensi dari data historis kandidat secara lebih akurat, yang pada akhirnya akan memperbesar kemungkinan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, AI dapat membantu perusahaan menyeleksi kandidat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan nilai kerja yang sesuai, yang merupakan indikator utama dari kualitas SDM (Simanjuntak, 2020).

Simanjuntak (2020) menyatakan bahwa kualitas SDM mencakup aspek kompetensi teknis, pengetahuan kerja, sikap kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Ketika proses rekrutmen mampu menjaring kandidat dengan keunggulan tersebut secara konsisten, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas SDM yang dihasilkan meningkat. Lebih lanjut, penggunaan AI dapat mengurangi bias rekrutmen, meningkatkan akurasi dalam menilai kecocokan antara kandidat dan pekerjaan (*job fit*), serta memberikan pengalaman rekrutmen yang lebih profesional. Hal ini sejalan dengan teori person-job fit dan person-organization fit yang menyebutkan bahwa kandidat yang tepat di posisi yang tepat akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih berkontribusi terhadap organisasi (Hasibuan, 2019).

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Adopsi Ai dalam Rekrutmen terhadap kualitas SDM.

2.3.1.2 Pengaruh Adopsi Ai dalam Rekrutmen terhadap tingkat turnover

Turnover karyawan adalah masalah yang sering dihadapi oleh banyak organisasi dan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaan, lingkungan, atau ekspektasi kerja. Tingginya tingkat turnover menyebabkan kerugian bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen ulang, terganggunya operasional, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja. Salah satu penyebab utama turnover adalah kesalahan dalam proses rekrutmen, yaitu ketika kandidat yang dipilih tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau budaya organisasi. Dalam konteks ini, adopsi AI dalam rekrutmen dapat menjadi solusi untuk meminimalkan kesalahan seleksi, karena AI mampu melakukan analisis yang lebih objektif, terukur, dan bebas dari bias subjektif.

Menurut Wijaya (2021), sistem AI dapat menilai *person-job fit* dan *person-organization fit* lebih akurat dengan menganalisis data seperti riwayat pekerjaan, kepribadian, keterampilan, dan pola perilaku kandidat. Dengan memilih kandidat yang lebih sesuai dengan posisi dan lingkungan kerja, perusahaan dapat mengurangi potensi ketidakpuasan kerja, konflik nilai, dan turnover dini. Hasibuan (2019) juga menjelaskan bahwa karyawan yang tidak cocok dengan budaya kerja atau tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan cenderung lebih cepat meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela.

Penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Khandelwal (2018) menunjukkan bahwa penggunaan artificial intelligence dalam proses rekrutmen mampu meningkatkan kesesuaian antara kandidat dan pekerjaan sehingga menurunkan potensi turnover karyawan. Selanjutnya, Tambe et al. (2019) menjelaskan bahwa penerapan AI berbasis HR analytics memungkinkan organisasi memprediksi risiko turnover sejak tahap rekrutmen sehingga meningkatkan retensi

karyawan. Oleh karena itu, proses seleksi yang baik sangat menentukan keberlangsungan kerja karyawan di suatu organisasi.

H₂: Terdapat pengaruh Negatif dan signifikan antara Adopsi Ai dalam Rekrutmen terhadap tingkat turnover.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis / Desain Penelitian

Jenis Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, yaitu metode penelitian empiris yang memanfaatkan data numerik sebagai dasar dalam melakukan analisis serta pengujian hipotesis. yang datanya berbentuk angka. Penelitian ini meneliti pengaruh dua variabel atau lebih. Penelitian ini tidak hanya terbatas pada teori yang ada dalam literatur dan kajian teoritis. Tujuan penelitian ini juga melibatkan pembentukan hipotesis yang berkaitan dengan fenomena yang akan diteliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel Penelitian

3.2 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, definisi operasional berfungsi sebagai pedoman untuk menjelaskan konsep setiap variabel secara lebih spesifik. Variabel-variabel tersebut kemudian diuraikan ke dalam indikator-indikator yang terukur agar proses pengukuran dan pengujian penelitian dapat dilakukan secara objektif dan menyeluruh.

Tabel 3.1

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Sumber
1	Adopsi AI dalam recruitmen	sistem digital yang dirancang untuk memahami perintah manusia, mengolah data dalam jumlah besar, dan memberikan output berupa solusi atau rekomendasi yang bersifat prediktif maupun adaptif	1. Objektivitas dan Keadilan Sistem AI 2. Keakuratan dan Kesesuaian Hasil Seleksi 3. Transparansi dan Kepercayaan terhadap Sistem AI 4. efektivitas Proses Rekrutmen	Nuraini, 2025
2	Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)	Kualitas sumber daya manusia tercermin dari kemampuan individu dalam menghasilkan nilai komparatif, kompetitif,	1. Kemampuan Fisik 2. Kemampuan Intelektual 3. Memiliki	Benjamin (2022)

		generatif, dan inovatif melalui pengembangan kapasitas intelektual, kreativitas, serta imajinasi. Oleh karena itu, keunggulan tidak lagi semata-mata ditentukan oleh pemanfaatan sumber daya fisik, seperti bahan mentah, lahan, air, maupun tenaga kerja yang mengandalkan kekuatan otot, melainkan oleh kemampuan berpikir dan berinovasi	penguasaan bahasa 4. Memiliki Pengetahuan dan ketrampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan tuntutan industrialisasi 5. Kemampuan Psikologis	
3	Tingkat Turnover	Menggambarkan kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan secara sukarela maupun berpindah ke organisasi lain atas dasar pilihan dan keinginannya sendiri	1. Thinking of Quitting (berpikir untuk keluar) 2. Intention to Search for Alternatives (mencari pekerjaan alternatif) 3. Intention to Quit (niat meninggalkan organisasi)	Mobley dalam Chen (2024)

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2022), populasi adalah keseluruhan objek atau subjek penelitian yang berada dalam suatu wilayah generalisasi, memiliki karakteristik tertentu, dan ditetapkan oleh peneliti sebagai sasaran penelitian untuk dianalisis serta ditarik kesimpulannya sebelum mengambil kesimpulan. Populasi pada seluruh karyawan Bank BPR Mandiri Arta Abadhi Semarang yang berjumlah 357. Penulis menentukan tempat penelitian dengan cara mengidentifikasi tujuan penelitian, mempertimbangkan ketersediaan data dan sumber daya, serta melakukan survei penelitian terlebih dahulu. Penulis memilih tempat penelitian tersebut karena di dalam perusahaan masih ada kekurangan sehingga dapat dijadikan permasalahan, yang dimana dengan adanya permasalahan tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Penulis akan melakukan penelitian dalam jangka waktu sekitar kurang lebih satu minggu.

Menurut Sugiyono (2022) menerangkan bahwa sampel adalah bagian kecil yang mencerminkan karakteristik dari populasi. Sampel ini diambil dari populasi untuk mewakili

keseluruhan populasi dalam penelitian. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode *non probability sampling* dengan rumus slovin. Sampel dalam penelitian adalah karyawan tetap yang berjumlah 357 dan diambil responden sebanyak 80 dengan perhitungan menggunakan rumus slovin

Hasil perhitungan dengan rumus Slovin:

Dengan:

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

- N= 357
- e = 10% = 0,1

Maka diperoleh: 78 responden dibulatkan menjadi 80 sampel

Tabel 3.1

Pengambilan Sampel

No	Kantor Cabang	Jumlah
1	BPR Artha Mandiri Abadi. PT (Kantor Pusat/Cabang Utama)	27
2	BPR MAA Kantor Cabang Majapahit	15
3	BPR Mandiri Artha Abadi. PT (Cabang Ungaran)	12
4	BPR MAA Cabang Ngaliyan	10
5	BPR MAA Cabang Pati	5
6	BPR MAA Cabang Boyolali	5
7	BPR MAA Cabang Kudus	7
Jumlah		80

3.4 Jenis Data

Pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, yang akan dijelaskan pada sumber data dibawah ini.

1.4.2 Sumber Data

1. Data Primer

Pengumpulan data asli dilakukan melalui observasi dan survei langsung di Bank BPR Mandiri Arta Abadhi Semarang, yang menjadi objek penelitian ini. Observasi berarti mengamati karyawan saat mereka bekerja di lokasi, sementara survei berarti memberikan pertanyaan kepada karyawan di tempat tersebut. Tujuan dari observasi dan survei adalah untuk memperoleh data yang lebih rinci dan akurat sebagai bahan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan dari sumber yang tidak langsung berasal dari objek atau subjek penelitian, melainkan dikumpulkan atau disediakan oleh organisasi atau individu lain. Contohnya termasuk dokumen, studi literatur, atau dataset yang sudah ada sebelumnya.

3.5 Metode Pengumpulan Data

1. Survei

Survei adalah proses pengumpulan data secara langsung di perusahaan. Hasil survei dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menganalisis dan membuat keputusan karena subjek penelitian diamati secara langsung.

2. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan bertemu langsung dengan responden, yaitu penulis melakukan wawancara dengan pimpinan Bank BPR Mandiri Arta Abadhi Semarang,.

3. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan dokumentasi adalah salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi melalui catatan atau dokumen yang sudah ada. Dokumentasi dapat berupa data tertulis, foto, video, rekaman audio, atau bentuk lain dari arsip yang telah disimpan dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian.

4. Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis dan diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi mengenai variabel yang diteliti. untuk dijawab. Dalam penelitian ini, kuisisioner dibagikan kepada karyawan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini dirancang dengan menggunakan *Skala Likert* untuk menilai tingkat persetujuan atau pendapat responden terhadap setiap pertanyaan. Skor atau nilai yang lebih tinggi menunjukkan sikap yang lebih positif atau mendukung dari individu, sedangkan skor atau nilai yang lebih rendah menunjukkan sikap yang lebih negatif atau kurang mendukung. *Skala Likert* menggunakan rentang penilaian dari 1 hingga 5, dengan pilihan jawaban yang tersedia untuk setiap item pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Likert

No.	Kriteria	Bobot
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2025)

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini melibatkan penggunaan statistik, termasuk uji reliabilitas untuk memastikan bahwa data kuesioner konsisten dan stabil, serta uji validitas untuk menilai keabsahan kuesioner. Selain itu, uji asumsi klasik juga diterapkan untuk menentukan apakah model regresi menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

Data responden dalam penelitian ini dianalisis menggunakan regresi berganda dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26. Regresi berganda digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh variabel X terhadap variabel Y1 dan Y1.