

2. LANDASAN TEORI

2.1 Rekrutmen

2.1.1 Definisi rekrutmen

Berikut merupakan beberapa definisi-definisi tentang rekrutmen:

- 1) Menurut Mathis dan Jakson (dalam Yullyanti, 2009) rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Irawan, bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi.
- 2) Menurut Ivancevich (dalam Yullyanti, 2009) menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan.
- 3) Menurut Bernadian dan Russel, rekrutmen adalah merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan (dalam Sunyoto, 2012, p. 93 – 94).
- 4) Menurut Subekhi dan Jauhar, rekrutmen diartikan sebagai usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi (dalam Kartika, 2014).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, definisi rekrutmen yang dipakai adalah definisi rekrutmen menurut Bernadian dan Russel (dalam Sunyoto, 2012, p. 93 – 94) karena dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian rekrutmen yang dibahas dalam penelitian ini. Untuk keperluan penelitian ini, maka ditinjau dari aspek tingkat kesesuaian dari proses rekrutmen yang diterapkan perusahaan.

2.1.2 Teknik rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas desentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan atau besarnya organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (dalam Gomes, 2003, p. 111 – 114):

1) *Centralized Recruitment Technique*

Teknik ini lebih efisien mengingat dalam sekali melakukan penarikan tenaga kerja dapat menarik sejumlah besar pegawai untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen, yang artinya lebih menghemat biaya. Departemen sumber daya manusia secara periodik mengestimasi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Dalam kenyataannya, memprediksi kebutuhan pegawai secara akurat itu tidak mudah. Manajer sumber daya manusia cenderung *over estimate* karena berpikir bahwa lebih baik kelebihan daripada kurang, sehingga untuk mengurangi biaya dilakukan dengan mengurangi jumlah pelamar.

2) *Decentralized Recruitment Technique*

Teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk kebutuhan-kebutuhan penarikan tenaga kerja yang bersifat terbatas dan memiliki berbagai tipe pegawai. Penarikan tenaga kerja semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus, misalnya untuk jabatan profesional, ilmiah, atau administrasi untuk instansi tertentu. Manajer sumber daya manusia akan bekerja langsung sebagai pengawas dalam penarikan tenaga kerja.

2.1.3 Sumber rekrutmen

Menurut Moekijat (dalam Sunyoto, 2012, p. 101 – 104) jenis-jenis sumber tenaga kerja sebagai berikut:

- Sumber dari dalam (*Inside Sources*)

Rekrutmen ini di mulai dengan meninjau kemungkinan diadakan pemindahan atau promosi. Jika sumber daya dari dalam dipergunakan secara luas maka pola promosi dan pemindahan harus dirumuskan dengan saksama dan yang berguna juga adalah catatan kepegawaian yang dapat dijadikan kunci atau pedoman untuk memperlihatkan jenis-jenis pekerjaan yang cakap dikerjakan oleh pegawai. Jika catatan ini

dipelihara secara sistematis, calon yang potensial untuk berbagai macam pekerjaan dapat dengan segera diteliti dan ditentukan.

- Rekrutmen oleh pegawai-pegawai lama. Sumber yang berhubungan erat dengan *inside sources* adalah sumber yang diberikan melalui penunjukan oleh pegawai-pegawai lama yang diminta mengusulkan calon, apabila terdapat lowongan.
- Pesaing-pesaing sebagai sumber tenaga kerja. Untuk mengisi beberapa jabatan yang membutuhkan kecakapan, pelatihan, kemampuan atau pengalaman khusus, perusahaan atau badan-badan yang bersaing mungkin merupakan sumber yang sangat baik. Jabatan *middle* dan *top management* sering diisi melalui penarikan dari pesaing, sebagian dengan harapan, bahwa mereka akan dapat membawa pandangan dan kecakapan baru dari pengalaman sebelumnya.
- *Applicant and Waiting Lists*. Pencari kerja datang sendiri pada kantor urusan kepegawaian dari suatu perusahaan atau badan. Sumber-sumber ini adalah yang paling berguna dalam waktu-waktu sangat kekurangan tenaga kerja. Suatu *waiting list* dapat dibuat, disusun dari pelamar-pelamar yang telah dipekerjakan, tetapi yang belum diangkat menjadi pegawai dan *waiting list* memuat calon-calon yang telah melamar secara tertulis, tetapi tidak datang sendiri pada kantor urusan pegawai.
- Kantor urusan pegawai baik milik pemerintah maupun milik swasta, yang dimaksud adalah pegawai-pegawai yang telah pensiun.
- Serikat Pekerja. Rekrutmen merupakan salah satu fungsi personel, yang mana serikat pekerja sering mengambil bagian yang aktif.
- Kader-kader Pimpinan (*Threshold Workers*). Untuk jenis-jenis pegawai tertentu, sekolah tinggi, akademi yang menyelenggarakan pelatihan untuk pekerjaan atau jabatan tertentu, dan universitas merupakan sumber-sumber yang baik.
- Orang-orang yang baru pindah dari daerah lain dan orang-orang yang mengembara.

Tabel 2.1 Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal

Penarikan Tenaga Kerja Internal	Penarikan Tenaga Kerja Eksternal
Keunggulan: - Karyawan telah familiar dengan perusahaan. - Biaya penarikan tenaga kerja dan pelatihan lebih rendah. - Meningkatkan moral dan motivasi karyawan. - Peluang berhasil karena penilaian kemampuan dan keahlian lebih tepat.	Keunggulan: - Memiliki gagasan dan pendekatan baru. - Bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memerhatikan spesifikasi pengalaman. - Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang.
Kelemahan: - Konflik politik promosi posisi - Tidak berkembang - Masalah moral tidak dipromosikan	Kelemahan: - Keterbatasan keteraturan antara karyawan dan perusahaan. - Moral dan komitmen karyawan rendah. - Periode penyesuaian yang lama.

Sumber: Mangkuprawira (dalam Sunyoto, 2012)

2.1.4 Faktor yang mempengaruhi rekrutmen

Menurut Rachmawati (dalam Liskayanti, Suwarna, & Suwena, 2014), secara garis besar rekrutmen karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yakni:

1) Faktor Organisasional

Faktor organisasional ialah kumpulan beberapa faktor yang berasal dari lingkungan dalam perusahaan yang mempengaruhi proses rekrutmen karyawan pada perusahaan tersebut. Faktor organisasional yang mempengaruhi rekrutmen tenaga kerja antara lain kesan yang dimiliki perusahaan (citra perusahaan), perencanaan sumber daya manusia, kebijakan promosi dari dalam, kebijakan kompensasi, persyaratan jabatan, proses perekrutan masa lampau.

2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan ialah kumpulan beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan atau lingkungan sekitar perusahaan yang mempengaruhi proses perekrutan tenaga kerja pada perusahaan tersebut. Faktor lingkungan menurut Gomes (2003, p. 110), yang mempengaruhi yang mempengaruhi kebijaksanaan dan praktek rekrutmen

yakni: (1) *economic conditions*, (2) *political factors*, dan (3) peraturan-peraturan dan keputusan pengadilan.

2.1.5 Indikator rekrutmen

Diadopsi dari beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Gomes (2003, p. 111 – 114), Werner, Schuler, dan Jackson (2012, p. 173) dan Moekijat (dalam Sunyoto, 2012, p. 101 – 104), ditentukan indikator untuk variabel rekrutmen yaitu kesesuaian teknik rekrutmen, kesesuaian kebijakan rekrutmen, dan kesesuaian sumber rekrutmen.

2.2 Retensi Karyawan

2.2.1 Definisi retensi karyawan

Berikut merupakan definisi-definisi mengenai retensi karyawan:

- 1) Retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (dalam Rafii & Andri, 2015), merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut.
- 2) Menurut Gbervbie (dalam Gbervbie, 2011), definisi dari retensi karyawan yaitu “*employee retention strategies refer to the means, plan or set of decision-making behaviour put in place by organizations to retain their competent workforce for performance*” (retensi karyawan mengacu pada cara, rencana atau sekumpulan perilaku pengambilan keputusan yang diberlakukan oleh organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja mereka yang berkompeten dalam kinerja).
- 3) Pemeliharaan karyawan atau retensi karyawan atau *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Sumarni, 2011).
- 4) Menurut Luthans (dalam Rafii & Andri, 2015), bahwa retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan adalah bermanfaat bagi organisasi serta karyawan.

Dalam penelitian ini, definisi mengenai retensi karyawan yang dipakai ialah definisi menurut Sumarni (2011), karena dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian retensi karyawan yang dibahas dalam penelitian ini.

2.2.2 Tujuan retensi karyawan

Tujuan retensi karyawan menurut Sumarni (2011) ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jika karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

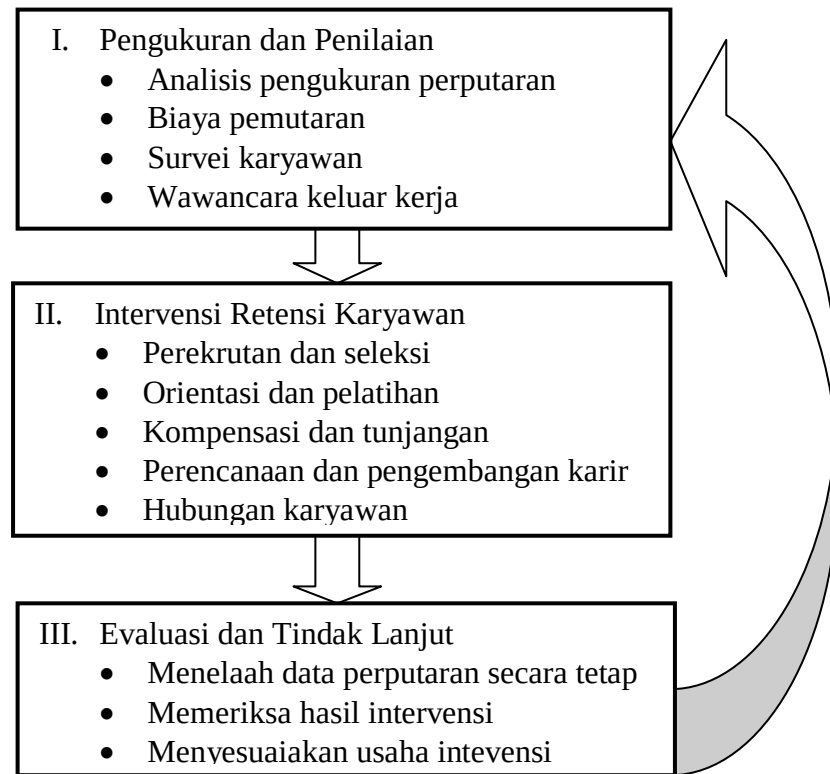
2.2.3 Strategi meningkatkan retensi karyawan

Menurut Yuna (dalam Prasetya & Suryono, 2014), perusahaan dapat menerapkan lima strategi yang mampu meningkatkan retensi karyawan. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik.
2. Strategi hubungan yaitu strategi yang memfokuskan kepada bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan bagaimana mereka menyenangkan satu dengan yang lainnya.
3. Strategi dukungan yang meliputi pemberian peralatan kepada karyawan perlengkapan dan informasi untuk melakukan pekerjaan.
4. Strategi pertumbuhan, menguraikan antara personal dan pertumbuhan profesional.
5. Strategi kompensasi, menggambarkan jumlah total kompensasi, tidak hanya bayaran pokok.

2.2.4 Proses manajemen retensi karyawan

Para profesional SDM dan organisasi penting untuk memiliki proses yang digunakan untuk mengatur retensi para karyawan agar retensi karyawan berhasil (Mathis and Jackson, 2006):



Gambar 2.1 Proses Manajemen Retensi Karyawan

Sumber: (Mathis & Jackson, 2006, p. 137)

2.2.5 Faktor yang mempengaruhi retensi karyawan

Menurut Mathis dan Jackson, ada lima faktor yang mempengaruhi retensi karyawan (dalam Prasetya & Suryono, 2014) yaitu:

1. Komponen Organisasional

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan apakah akan bertahan atau akan meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Komponen organisasional terdiri dari: budaya dan nilai organisasional, strategi, peluang dan manajemen organisasional, kontinuitas dan keamanan kerja.

2. Peluang Karir

Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk pengembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka berta-

han. Peluang karier dapat dibedakan menjadi pengembangan karier dan perencanaan karier.

3. Penghargaan

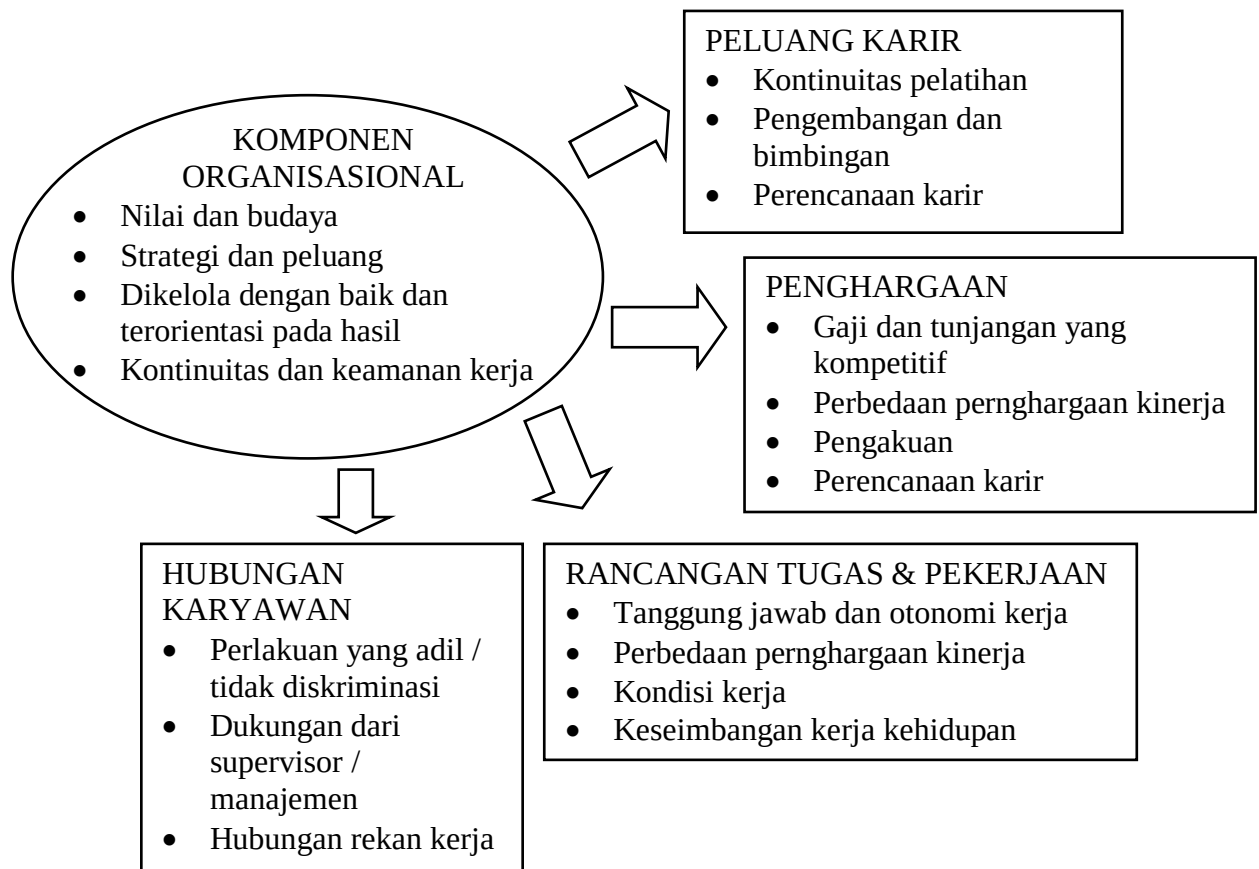
Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja dalam bentuk kompensasi, insentif dan tunjangan. Ketiga komponen tersebut merupakan alasan untuk bertahan atau keluar. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh kompensasi yang kompetitif. Hal yang menyangkut penghargaan adalah tunjangan kompetitif, *special bonus*, kinerja dan kompensasi dan pengakuan.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan.

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan dapat dilihat dari fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja.

5. Hubungan Karyawan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi, diantaranya: perilaku tidak adil, dukungan dari supervisor dan hubungan dengan rekan kerja.



Gambar 2.2 Faktor Mempengaruhi Retensi Karyawan

Sumber: (Mathis & Jackson, 2009, p. 129)

2.2.6 Indikator retensi karyawan

Terkait dari definisi mengenai retensi karyawan menurut Sumarni (2011) ditentukan indikator pertama yaitu loyalitas karyawan karena loyalitas karyawan yang tinggi atau rendah dapat menunjukkan pula bagaimana retensi karyawan di dalam perusahaan tersebut, sedangkan indikator kedua yaitu *turnover intention* yang merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Sumarni, 2011).

2.3. Hubungan Kerja

2.3.1 Definisi hubungan kerja

Berikut merupakan beberapa definisi mengenai hubungan kerja:

- 1) Hubungan kerja adalah hubungan (hukum) antara pengusaha dengan dengan pekerja atau buruh (karyawan) berdasarkan perjanjian kerja (Haktivah, 2009).
- 2) Mello (2011, p. 530) mengemukakan pendapatnya tentang definisi hubungan kerja, yaitu *“labor relations is a key strategic issue for organizations because the nature of the relationship between the employer and employees can have a significant impact in morale, motivation, and productivity”* (hubungan kerja merupakan kunci strategik dari organisasi karena secara alami hubungan antara pekerja dan pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan produktifitas karyawan).
- 3) Menurut Siagian (dalam Laniwidyanti, 2010) definisi hubungan kerja dalam arti sempit adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain menuju pada satu situasi kerja yang memotivasikan mereka untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomi, psikologi dan sosial di dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, definisi mengenai hubungan kerja yang digunakan ialah definisi menurut Siagian (dalam Laniwidyanti, 2010), karena dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian hubungan kerja yang dibahas penelitian.

2.3.2 Tujuan hubungan kerja

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu (Ernawati & Ambarini, 2010).

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi hubungan kerja

Hubungan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu (Jamieson, 2006):

- a) Organisasi pekerja (*labor organizations*)
- b) Perundingan bersama (*collective bargaining*)

- c) Pasar tenaga kerja (*labor market*)
- d) Kebijakan pemerintah (*government policy*)
- e) Struktur ekonomi (*the structure of the economy*)
- f) Hukum tenaga kerja (*labor law*)
- g) Perubahan teknologi (*technological change*)

2.3.4 Indikator hubungan kerja

Terkait dari definisi mengenai hubungan kerja, indikator dari hubungan kerja menurut Situngkir (2013) adalah tingkat konflik antar karyawan. Seberapa sering terjadinya konflik. Perbedaan pendapat dan berujung pada konflik yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Indikator hubungan kerja menurut Matalia (2012) adalah kualitas komunikasi antar karyawan.

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1 Definisi kinerja karyawan

Berikut merupakan beberapa definisi mengenai kinerja karyawan:

- 1) Kinerja menurut Stolovitch and Keeps (dalam Rivai & Basri, 2005, p. 14), adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- 2) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan dibandingkan dengan kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan dan disepakati bersama sebelumnya (Rivai & Basri, 2005, p. 14).
- 3) Kinerja menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich merujuk kepada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (dalam Rivai & Basri, 2005, p. 15).
- 4) Menurut Malayu (dalam Rafii & Andri, 2015), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

- 5) Hariandja berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi (dalam Sutanto & Patty, 2014)

Dari berbagai definisi mengenai kinerja karyawan yang ada, dalam penelitian ini definisi yang saya pakai adalah menurut Rivai & Basri (2005, p. 14) karena dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian kinerja karyawan yang dibahas dalam penelitian ini.

2.4.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

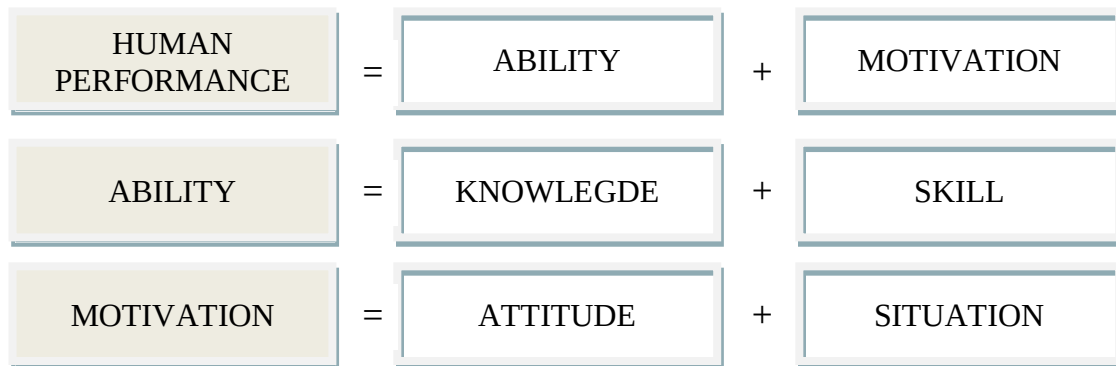
Karakteristik seseorang atau karyawan menurut Mangkunegara (dalam Riadi, 2014) yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk dapat merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich) (dalam Rivai & Basri, 2005, p. 16), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan (Rivai & Basri, 2005, p. 21) digambarkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sumber: (Rivai & Basri, 2005, p. 21)

2.4.4 Indikator kinerja karyawan

Terkait dari definisi yang dinyatakan menurut Rivai & Basri (2005, p. 14), maka ditetapkan indikator untuk variabel kinerja karyawan yaitu:

1. Pencapaian target kerja.
2. Kesesuaian hasil dengan standar kerja.

2.5 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.5.1 Rekrutmen dan Retensi Karyawan

Rekrutmen karyawan berpengaruh pada sebagian besar retensi karyawan. Rekrutmen yang adil secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan (Janjua and Gulzar, 2014). Dibuktikan penelitian yang dilakukan Bernardin dan Russell yang menyatakan praktek dan kebijakan perekrutan karyawan mempengaruhi retensi karyawan (dalam Maina, 2014). Perekrutan karyawan antara organisasi yang satu dengan yang lain, rata-rata memiliki sistem perekrutan yang sama, hanya berbeda berkaitan dengan proses, tanggung jawab pengambilan keputusan dalam rekrutmen, *employment package*, dan apakah lembaga perekrutan publik atau swasta (Maina, 2014). Boselie, Dietz dan Boon mengatakan bahwa rekrutmen dan retensi paling besar dipengaruhi oleh keseluruhan *employment package* (dalam Maina, 2014). Hal ini termasuk gaji dan tunjangan, aspek intrinsik dari pekerjaan (misalnya, untuk akademis, pengajaran dan penelitian), keamanan kerja, organisasi pekerjaan, otono-

mi, perkembangan *family-friendly practices*, lingkungan kerja dan lain-lain. Menurut Pirzada *et al.*, semakin menarik *employment package*, lebih besar kemungkinan akan menarik para calon atau pelamar dan semakin besar retensi karyawannya (dalam Maina, 2014). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis satu. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_1 : Terdapat dampak signifikan rekrutmen dengan retensi karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.2 Rekrutmen dan Hubungan Kerja

Terdapat hubungan antara rekrutmen dan hubungan kerja. Rekrutmen dapat berdampak buruk terhadap hubungan kerja di dalam organisasi. Rekrutmen membutuhkan waktu dan biaya yang cukup mahal, maka keputusan yang dibuat harus tepat. Karyawan baru yang tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak hubungan kerja (Tunggal & Setiawan, 2015). Hal tersebut merugikan serta menghambat usaha untuk membantu terbentuknya kerja sama dalam kelompok. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis dua. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_2 : Terdapat dampak signifikan rekrutmen dengan hubungan kerja karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.3 Retensi Karyawan dan Hubungan Kerja

Pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara retensi karyawan dengan hubungan kerja. Retensi karyawan yang buruk akan meningkatkan *employee turnover*. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja atau berdampak buruk terhadap hubungan kerja dalam organisasi (Sumarni, 2011). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis tiga. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_3 : Terdapat dampak signifikan retensi karyawan dengan hubungan kerja karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.4 Rekrutmen dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara rekrutmen dan kinerja karyawan dapat diketahui dari penelitian sebelumnya. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan serta variabel rekrutmen merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja seorang karyawan (Rafii & Andri, 2005). Rekrutmen juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan diperkuat dengan pendapat Castetter (dalam Pambagio, Utami & Eko, 2013), yang mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah seperti kinerja yang rendah, tingkat ketidakhadiran karyawan yang tinggi, sering terlambat, dan lain-lain. Dengan rekrutmen yang baik, maka akan memperoleh karyawan lebih berkualitas sehingga kinerja juga akan lebih baik. Program rekrutmen yang dirancang dengan baik akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen pegawai, produktivitas pegawai dan kualitas kerja (Patimah, 2015). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis empat. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_4 : Terdapat dampak signifikan rekrutmen dengan kinerja karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.5 Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan dapat diketahui dari penelitian sebelumnya. Terdapat pengaruh langsung positif retensi karyawan terhadap kinerja (Susilo, 2013). Artinya semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi kinerja. Kinerja merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan seseorang dan perbuatan dalam situasi tertentu (Mangkunegara) (dalam Sumarni, 2011). Situasi tertentu inilah yang dapat diintervensi dan diciptakan oleh perusahaan, yakni melalui program strategis *employee retention* yang tepat dan berkelanjutan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis lima. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_5 : Terdapat dampak signifikan retensi karyawan dengan kinerja karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.6 Hubungan kerja dan Kinerja Karyawan

Ernawati dan Ambarini (2010) mengatakan bahwa hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Amjad (dalam Situngkir, 2013), hubungan diantara karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di mana permasalahan biasanya muncul dari perbedaan pekerjaan, usia dan demografi. Hal tersebut menimbulkan perbedaan pendapat dan berujung pada konflik yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini terbukti dari penelitian Jacqueline *et al.* (dalam Situngkir, 2013), yang menyimpulkan bahwa hubungan yang terjalin dalam tim (kelompok) kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Emmanuel (dalam Situngkir, 2013) menyimpulkan bahwa komunikasi yang terjalin baik dalam hubungan kerja akan berdampak baik bagi kinerja karyawan dimana tidak perlu menghabiskan waktu untuk berdebat atas argumen-argumen yang dimiliki. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis enam. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_6 : Terdapat dampak signifikan hubungan kerja dengan kinerja karyawan pada industri batik di Solo.

2.5.7 Rekrutmen, Retensi Karyawan dan Hubungan Kerja

Rekrutmen karyawan berpengaruh pada sebagian besar retensi karyawan. Rekrutmen yang adil secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan (Janjua and Gulzar, 2014). Dibuktikan penelitian yang dilakukan Bernardin dan Russell yang menyatakan praktek dan kebijakan perekrutan karyawan mempengaruhi retensi karyawan (dalam Maina, 2014). Perekrutan karyawan antara organisasi yang satu dengan yang lain, rata-rata memiliki sistem perekrutan yang sama, hanya berbeda berkaitan dengan proses, tanggung jawab pengambilan keputusan dalam rekrutmen, *employment package*, dan apakah lembaga perekrutan publik atau swasta (Maina, 2014), di sisi lain retensi karyawan yang buruk akan meningkatkan *employee turnover*. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja atau berdampak buruk terhadap hubungan kerja dalam organisasi (Sumarni, 2011). Berdasarkan pene-

litian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis tujuh. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_7 : Terdapat dampak signifikan rekrutmen dengan hubungan kerja pada industri batik di Solo melalui retensi karyawan.

2.5.8 Rekrutmen, Hubungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan antara rekrutmen dan hubungan kerja. Rekrutmen dapat berdampak buruk terhadap hubungan kerja di dalam organisasi. Rekrutmen membutuhkan waktu dan biaya yang cukup mahal, maka keputusan yang dibuat harus tepat. Karyawan baru yang tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak hubungan kerja (Tunggal & Setiawan, 2015), di sisi lain hubungan diantara karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di mana permasalahan biasanya muncul dari perbedaan pekerjaan, usia dan demografi. Hal tersebut menimbulkan perbedaan pendapat dan berujung pada konflik yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini terbukti dari penelitian Jacqueline *et al.* (dalam Situngkir, 2013), yang menyimpulkan bahwa hubungan yang terjalin dalam tim (kelompok) kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, ditetapkan hipotesis delapan. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_8 : Terdapat dampak signifikan rekrutmen dengan kinerja karyawan pada industri batik di Solo melalui hubungan kerja.

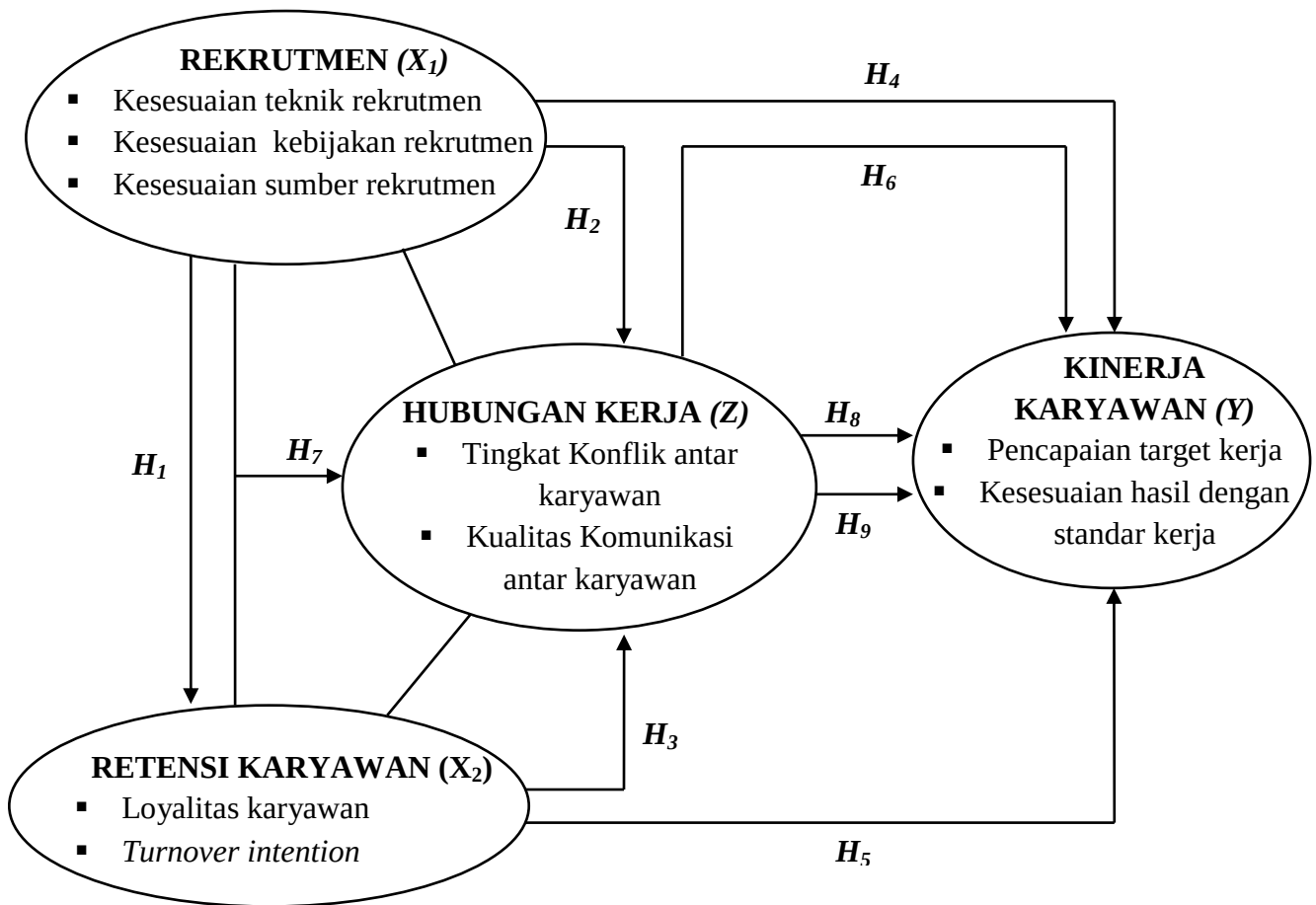
2.5.9 Retensi Karyawan, Hubungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara retensi karyawan dengan hubungan kerja. Retensi karyawan yang buruk akan meningkatkan *employee turnover*. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja atau berdampak buruk terhadap hubungan kerja dalam organisasi (Sumarni, 2011), di sisi lain hubungan diantara karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di mana permasalahan biasanya muncul dari perbedaan pekerjaan, usia dan demografi. Hal tersebut menimbulkan perbedaan pendapat dan berujung pada konflik yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini terbukti dari penelitian Jacqueline *et al.* (dalam Situngkir, 2013), yang menyimpulkan bahwa hubungan yang terjalin dalam

tim (kelompok) kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis sembilan. Secara skematis terlihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

H_9 : Terdapat dampak signifikan retensi karyawan dengan kinerja karyawan pada industri batik di Solo melalui hubungan kerja.

2.6 Kerangka Berpikir



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

Sumber: (Gomes, 2003, p. 111 – 114); (Werner, Schuler, and Jackson, 2012, p. 173) (Sunyoto, 2012, p. 101 – 104); (Sumarni, 2011); Situngkir (2013); (Matalia, 2012); (Rivai & Basri, 2005, p. 14).

Kerangka berpikir dalam penelitian ini terdiri dari kerangka berpikir pertama yang menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel rekrutmen dengan variabel retensi karyawan. Kedua menjelaskan hubungan antara rekrutmen dengan hubungan kerja. Ketiga, antara variabel retensi karyawan dengan hubungan kerja. Keempat, antara variabel rekrutmen dengan kinerja karyawan. Kelima, antara retensi karyawan dengan kinerja karyawan. Keenam, antara hubungan kerja dengan kinerja karyawan. Ketujuh antara rekrutmen dengan hubungan kerja melalui retensi karyawan. Kedelapan adalah rekrutmen dengan kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Dan yang terakhir, menjelaskan hubungan antara retensi karyawan dengan kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Pada variabel independen yaitu rekrutmen (X_1) terdapat beberapa indikator yaitu teknik rekrutmen, kesesuaian kebijakan rekrutmen, kesesuaian sumber rekrutmen dan retensi karyawan (X_2) dengan indikator loyalitas karyawan dan *turnover intention*. Pada variabel intervensi yaitu hubungan kerja (Z) memiliki indikator tingkat konflik antar karyawan dan kualitas komunikasi antar karyawan. Variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) memiliki indikator pencapaian target kerja dan kesesuaian hasil dengan standar kerja.