

## **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **4.1.1 Sejarah Industri Batik di Solo**

Industri batik di kota Solo tidak jauh-jauh dari Kampung Laweyan. Di kampung yang terletak di sisi selatan Kota Solo, Jawa Tengah, ini para saudagar atau pengusaha batik pribumi pernah mengalami masa kejayaan, dari tahun 1900 hingga awal abad ke-20. Kampung Laweyan merupakan kampung tua yang eksotis dan menyimpan jejak panjang sejarah industri batik di Solo, sehingga membuat kampung ini menjadi istimewa. Sepanjang masa keemasan itu bermunculan pengusaha-pengusaha besar yang bergelut di bidang batik yang sering disebut juragan. Juragan perempuan biasa disebut Mbok Mase, sedangkan yang laki-laki dipanggil Mas Nganten (Sunaryo, 2012).

Batik pada abad 18 dan 19 digunakan oleh para pedagang lokal untuk melawan perekonomian Belanda pada saat itu yang dimaksudkan sebagai salah satu perjuangan ekonomi melawan Belanda. Batik sendiri sudah ada sejak zaman Majapahit. Mambatik dianggap sebagai salah satu kesenian menggambar diatas sehelai kain dengan menggunakan kain khusus. Pada zaman tersebut, batik hanya dikhususkan untuk kalangan keraton saja, yaitu raja dan keluarganya. Meluasnya batik dimulai pada akhir abad 18 dan awal abad 19. Setelah kerajaan Majapahit, batik mulai disebarluaskan oleh kerajaan-kerajaan berikutnya, sampai di kerajaan Mataram, yang kemudian oleh Belanda dibagi dua menjadi kerajaan Solo dan Yogyakarta. Dari situlah kemudian terkenal sebutan batik Solo dan batik Yogyakarta (Sukabatik, 2012).

#### **4.1.2 Ciri Khas Batik pada Batik Solo**

Pada dasarnya, dalam mambatik terdapat dua teknik yaitu batik cap dan batik tulis. Batik cap merupakan hasil batik modern yang didapatkan dari mencap kain dengan pola batik yang sudah ditentukan sebelumnya, dan batik tulis adalah cara mambatik tradisional dimana seorang pembatik menggambar diatas sehelai kain dengan menggunakan lilin dan pewarna khusus. Batik solo yang dicap tentu jauh lebih murah dibandingkan dengan batik Solo yang ditulis, atau cara tradisi-

onal. Jika lebih mementingkan kualitas daripada harga, disarankan untuk membeli jenis batik tulis. Harganya terbilang cukup mahal, namun hasil yang didapatkan sebanding dengan harganya (Sukabatik, 2012).

Di kota Solo sendiri, batik dikenal dengan dua jenis kain batik yaitu batik dan lurik, untuk batik yang berasal dari kota Solo maupun Jogjakarta biasanya banyak kalangan pencinta batik menyebutnya dengan batik kasultanan yaitu dengan ciri khas warna yang digunakan adalah warna biru, coklat dan putih. Masing-masing warna tentunya memberikan arti filosofi tersendiri seperti warna biru melambangkan bumi, warna coklat melambangkan api, sedangkan warna putih melambangkan angin dan air. Ciri khas dari batik Solo yang paling banyak biasanya menggunakan warna sogan, yakni kombinasi warna coklat muda, coklat tua, coklat kekuningan, coklat kehitaman, dan coklat kemerahan. Selain itu, juga terkenal dengan corak pola tradisionalnya, baik batik cap maupun batik tulis. Kekhasan dari batik Solo ini telah dikenal sampai ke mancanegara dan memiliki nilai jual yang tinggi dan bahkan menjadi salah satu sektor ekspor andalan dari para pengrajin batik di Solo (Jateng Online, 2014).

### **4.1.3 Profil Perusahaan**

#### **4.1.3.1 Profil Perusahaan PT. Batik Semar**

PT. Batik Semar berdiri pada tahun 1947, didirikan oleh Keluarga Kasigit, sebuah keluarga pembuat batik / pedagang batik di Solo. Pada saat itu Keluarga Kasigit sangat menyadari bahwa batik sebagai karya seni dan kerajinan warisan budaya bangsa Indonesia harus terus dilestarikan keberadaannya. Bagi PT. Batik Semar, nama Semar yang dikenal sebagai sosok panutan dalam dunia pewayangan dan diakui sebagai Batara Isnaya, sekaligus menjadi pengasuh keluarga Pandawa mempunyai makna sendiri. Makna nama SEMAR adalah: S = Sarwi atau bersama-sama; E = Ening atau suci bersih; M = Marsudi atau berusaha tanpa putus asa; A = Ajuning atau perkembangan; R = Rasa atau seni. Makna tersebut telah menjadi inspirasi dalam mengembangkan visi Batik Semar hingga sekarang, yaitu dengan niat yang tulus, berusaha terus menerus mengembangkan seni kerajinan batik sebagai salah satu warisan budaya bangsa Indonesia yang adi luhung.

#### **4.1.3.2 Profil Perusahaan PT. Dan Liris**

Nama PT. Dan Liris memiliki arti tersendiri sebagaimana sangat artinya sebuah pabrik tekstil bagi kesejahteraan rakyat Indonesia. Dan Liris berarti hujan rintik-rintik yang tak kunjung reda. Perusahaan pada mulanya didirikan sebagai industri tekstil yang mendukung industri pembatikan, baik untuk industri batik milik PT. Batik Keris sendiri maupun juga untuk industri batik rakyat milik pengusaha lainnya. PT. Batik Keris dan PT. Dan Liris terus berkembang sampai saat ini, bahkan mampu menjadi perusahaan tekstil besar yang mengekspor sebagian hasil produksinya ke pasaran luar negeri. Sejak tahun 2007. PT. Dan Liris menerapkan slogan *Moving Together Toward Excellence* yang berarti maju bersama menuju yang terbaik. Mesin-mesin modern di pabrik PT. Dan Liris dilengkapi dengan sistem untuk melindungi lingkungan hidup dan memiliki peralatan yang diatur dengan komputer untuk mengendalikan efisiensi dan mutu. Berkat kecanggihan peralatan dan mutu tinggi yang dihasilkannya, produk-produk PT. Dan Liris diterima di pasaran luar negeri.

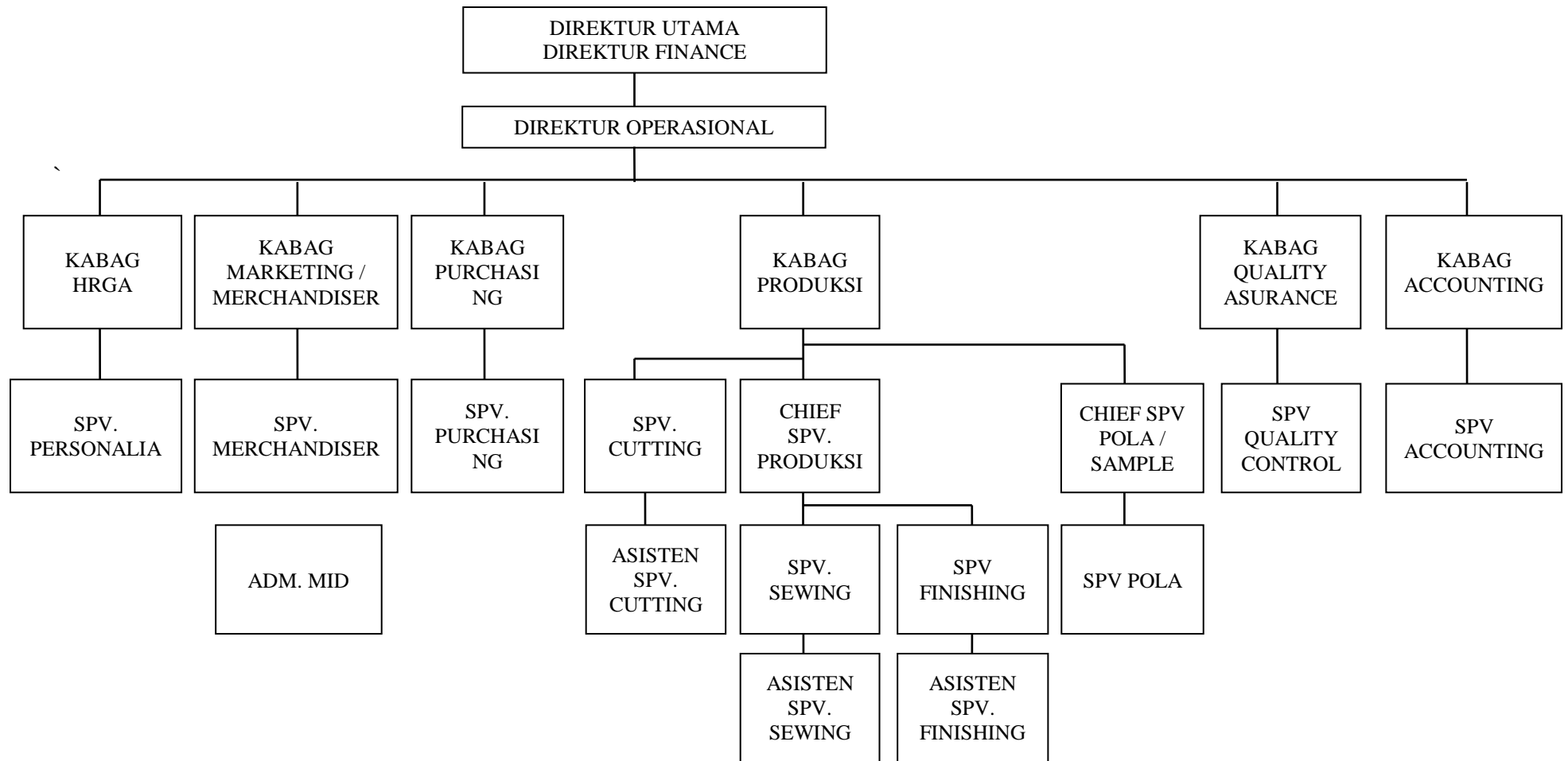
#### **4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan**

##### **4.1.4.1 Struktur Organisasi PT. Batik Semar**

Untuk menunjang kegiatan sehari-harinya masing-masing divisi dibagi menjadi beberapa bagian yang setiap bagian dikepalai oleh seorang kepala bagian. Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab yang ada pada PT. Batik Semar adalah sebagai berikut:

- 1) Direktur utama merupakan pimpinan tertinggi di Batik Semar yang tugasnya adalah memimpin dan bertanggung jawab atas jalannya kegiatan operasional perusahaan, berwenang untuk menentukan kebijakan perusahaan.
- 2) Direktur operasional sebagai direktur pelaksana yang bertanggung jawab operasional di perusahaan dalam sehari-harinya.
- 3) Kabag. HRG adalah HRD dan umum yang bertanggung jawab terhadap SDM yang ada, menegakkan peraturan dan tata tertip di perusahaan.
- 4) Kabag. *Marketing* tugasnya mencari order dan *follow-up* order dari *buyer* sampai produksi sampai order itu dikirim kembali ke *buyer*, memberikan dan mempelajari permintaan dari masing-masing bagian terutama data dan spesifikasi barang yang akan dibeli serta pengiriman yang tepat waktu.

- 5) Kabag. *Purchasing* yang melaksanakan pembelian semua material dan aksesoris yang digunakan untuk proses produksi.
- 6) Kabag. Produksi yang memproduksi dari order ke *buyer*. Kabag bagian produksi ini membawahi supervisor *cutting*, supervisor produksi, dan supervisor pola / *sample*.
- 7) Kabag. *Quality assurance* yang bertanggung jawab terhadap kualitas barang sesuai dengan keinginan *buyer*.
- 8) Kabag. *Accounting* tugasnya bertanggung jawab terhadap data akuntansi perusahaan, mencatat dan mendokumentasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan finansial perusahaan, melakukan perencanaan dan pengeluaran dana yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Batik Semar Solo

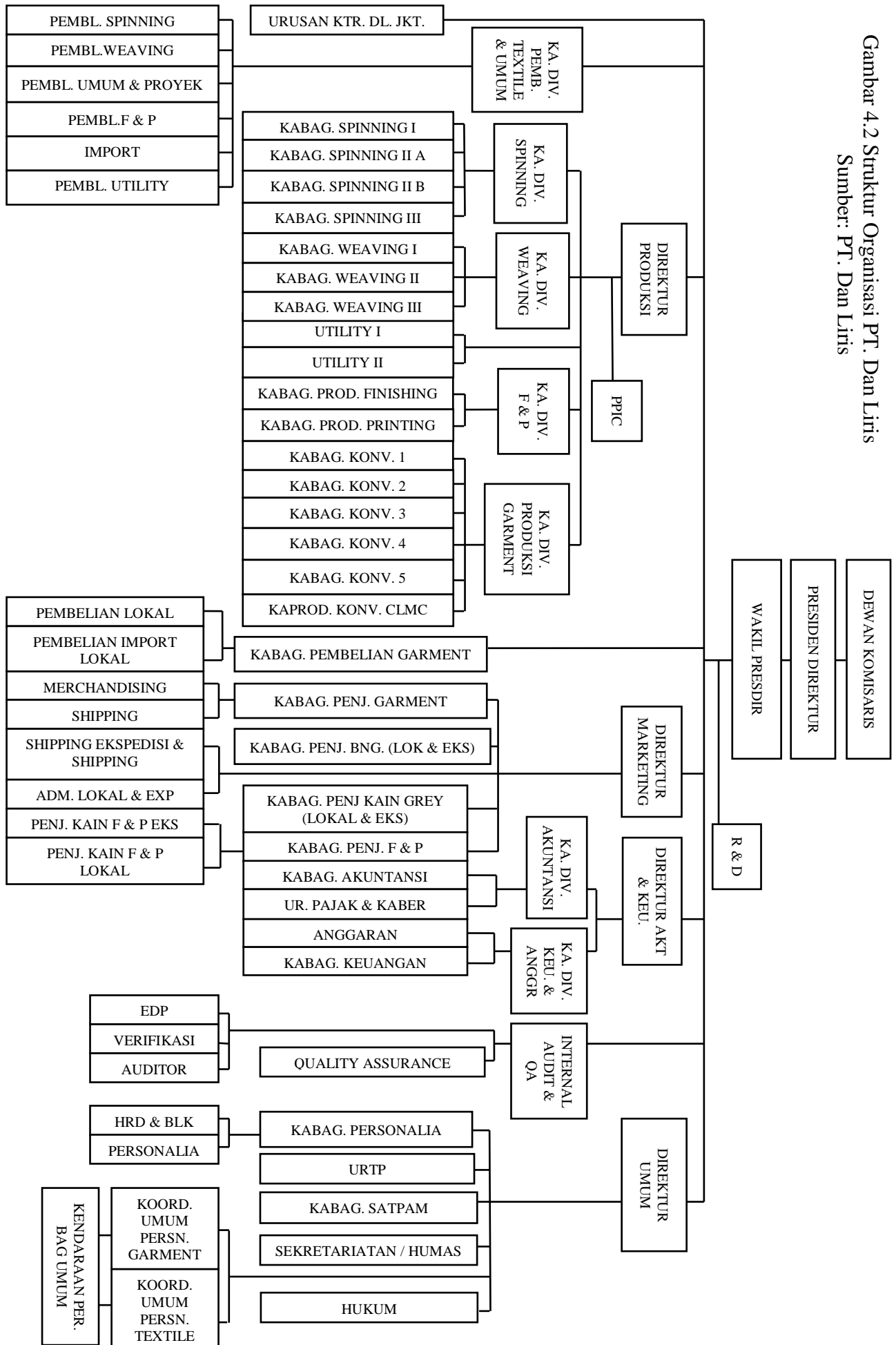
Sumber: PT. Batik Semar

#### **4.1.4.2 Struktur Organisasi PT. Dan Liris**

Bentuk organisasi yang dilaksanakan pada PT. Dan Liris adalah staf dan lini. Dengan bentuk tersebut perusahaan mengharapkan dapat menunjukkan hubungan yang jelas antara pemimpin dengan bawahan, maupun antara bagian yang satu dengan yang lain sehingga wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian nampak jelas.

Dalam struktur organisasi ini, direktur utama membawahi langsung semua aktivitas karyawan, meskipun semua bagian memiliki tugas yang berbeda antar satu dengan yang lain. Kekuasaan dan badan tertinggi dipegang oleh Dewan Komisaris, lalu Dewan Komisaris menunjuk Direktur Utama sebagai pejabat tertinggi yang memimpin dan bertanggung jawab secara langsung terhadap jalannya perusahaan. Direktur Utama dibantu oleh masing-masing bagian yang dikelompokkan ke dalam enam divisi yaitu Divisi Pemasaran, Divisi Logistik, Divisi Produk Tekstil, Divisi Produksi Garmen, Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi Umum dan Perwakilan Jakarta. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi PT. Dan Liris dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Dan Liris  
 Sumber: PT. Dan Liris



Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab yang ada pada PT. Dan Liris adalah sebagai berikut:

- a) Dewan Komisaris yang bertugas mengusahakan agar tujuan perusahaan seperti yang tercantum dalam anggaran dapat tercapai dengan baik, mengawasi pelaksanaan tujuan perusahaan tersebut berdasarkan kebijakan umum yang telah ditetapkan, mengatur dan mengkoordinir kepentingan-kepentingan para pemegang saham, memberikan penilaian dan mewakili para pemegang saham dalam hal pembebasan tugas dan kewajiban Direksi, menandatangani surat-surat saham yang telah diberi nomor urut sesuai dengan wewenang yang telah tertera dalam anggaran dasar perusahaan, menunaikan kewajiban dan melaksanakan kekuasaan lain yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan.
- b) Direktur Utama sebagai pejabat tertinggi, bertugas 1. Memimpin perusahaan dibantu oleh Kepala Divisi Pemasaran, Logistik, Produksi, Keuangan dan Akuntansi, Divisi Umum serta Perwakilan Jakarta; 2. Mengawasi langsung hasil-hasil kegiatan staf perencanaan dan pengembangan perusahaan, *Internal Auditor* serta Sekretariat Perusahaan; 3. Mengawasi hasil-hasil kegiatan Perwakilan Jakarta melalui sistem administrasi dan pelaporan yang telah ditentukan; 4. Memimpin rapat direksi dan mengkoordinasikan usulan-usulan dari bawahan; 5. Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan perusahaan kepada Dewan Komisaris.
- c) Staf Perencanaan dan Pengembangan Perusahaan bertugas membantu Direktur Utama dalam hal penetapan strategi perusahaan, guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar.
- d) *Internal Auditor* yang memeriksa dan melaporkan kegiatan-kegiatan dan hasil-hasil kegiatan berbagai tingkat organisasi, sehingga direktur utama dapat secara obyektif mengawasi dan menilai kegiatan serta prestasi yang telah ditentukan.
- e) Sekretariat Perusahaan yang menyediakan fasilitas-fasilitas atau jasa-jasa kesekretariatan kepada perusahaan agar komunikasi perusahaan, baik ke dalam maupun ke luar dapat berjalan lancar.

- f) Divisi Pemasaran tugasnya merencanakan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan program pemasaran dalam negeri dan pemasaran ekspor yang telah disetujui direktur utama, mengikuti perkembangan-perkembangan pasar khususnya barang-barang perusahaan dan umumnya terhadap barang sejenis dari pesaing perusahaan, dan mengusahakan agar senantiasa ada pelayanan penjualan yang baik dan wajar guna meningkatkan penjualan.
- g) Divisi Logistik bertugas mengusahakan agar barang-barang yang dibutuhkan oleh berbagai unit organisasi perusahaan dapat diadakan dengan cara melakukan pembelian, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan-pelaksanaan pembelian yang dilaksanakan oleh perusahaan, mengadakan hubungan yang baik dan wajar dengan supplier yang telah ditunjuk dalam pelaksanaan pembelian, mengatur dan mengawasi pemasukan, penyimpanan serta pengeluaran bahan baku.
- h) Divisi Produksi Tekstil yang tugasnya mengusahakan agar semua produksi tekstil perusahaan dapat berjalan dengan lancar, mengadakan penyesuaian antara kapasitas produksi tekstil yang ada dengan rencana-rencana produksi tekstil, sehingga dapat mengatur pesanan-pesanan yang disampaikan kepada divisinya, menjaga kontinuitas produksi tekstil dengan mengadakan kontrol pada setiap bagian.
- i) Divisi Produksi Garmen tugasnya: 1. Menyelenggarakan produksi pakaian jadi (garmen), dan mengusahakan agar semua produksi garmen perusahaan dapat berjalan dengan lancar dengan cara mengadakan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan terhadap kegiatan di bidang produksi garmen; 2. Mengadakan penyesuaian antara kapasitas produksi garmen dengan rencana-rencana produksi garmen sehingga dapat mengatur pesanan-pesanan; 3. Mengikuti perkembangan yang dapat mempengaruhi produksi garmen dan berusaha agar diadakan penyesuaian.
- j) Divisi Keuangan dan Akuntansi yaitu merencanakan, mengatur serta mengawasi penerimaan dan pengeluaran dana, sehubungan dengan adanya transaksi-transaksi yang terjadi. Selain itu mengadakan suatu sistem keuangan yang baik, sehingga semua kegiatan perusahaan terutama yang berhubungan dengan keuangan dapat berjalan dengan lancar, mengatur dan mengawasi pencatatan

kekayaan dan transaksi perusahaan sesuai dengan sistem akuntansi agar pencatatan dapat dilakukan secara tepat dan teliti.

- k) Divisi Umum bertugas: 1. Merencanakan, mengawasi, melaksanakan kebijaksanaan perusahaan yang berkenaan dengan pengadaan, pemilihan dan penempatan pegawai; 2. Merencanakan, mengawasi, melaksanakan kebijaksanaan perusahaan yang berkenaan dengan sistem penggajian, tunjangan-tunjangan, kesejahteraan pegawai, promosi, pemindahan dan pemberhentian pegawai.
- l) Perwakilan Jakarta yang membantu perusahaan pusat dalam mengatur dan menyelenggarakan distribusi barang untuk daerah pemasaran dalam negeri dan membawahi agen, cabang dan grosir, yang akan memasarkan produk perusahaan ke konsumen.

#### 4.2 Uji Kesahihan dan Keterandalan

Uji kesahihan didasarkan pada model pengukuran atau *outer model* yang menggunakan dua uji yaitu *covergent validity* yaitu nilai korelasi dikatakan sah jika nilai *outer loading* > 0,50 dan *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* (Ghozali, 2014, p. 39). Uji keterandalan diukur dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* (Ghozali, 2014, p. 65). Berikut ini hasil pengujian kesahihan masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.1 Uji Kesahihan

	Rekrutmen	Retensi Karyawan	Hubungan Kerja	Kinerja Karyawan
R1	0,865016			
R2	0,888268			
R3	0,801815			
R4	0,773149			
RK1		0,797025		
RK2		0,858004		
RK3		0,856871		
HK1			0,824851	
HK2			0,793534	
HK3			0,900254	
HK4			0,852934	
KK1				0,906316
KK2				0,916621

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji kesahihan menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* > 0,50 yang berarti dapat dikatakan sah.

Tabel 4.2 Nilai *Cross Loading*

	Rekrutmen	Retensi Karyawan	Hubungan Kerja	Kinerja Karyawan
R1	<b>0,865016</b>	0,628165	0,484633	0,461684
R2	<b>0,888268</b>	0,587996	0,563920	0,477938
R3	<b>0,801815</b>	0,414507	0,431578	0,538991
R4	<b>0,773149</b>	0,384832	0,495027	0,600602
RK1	0,476569	<b>0,797025</b>	0,479900	0,512347
RK2	0,519547	<b>0,858004</b>	0,425734	0,506289
RK3	0,536648	<b>0,856871</b>	0,455627	0,482704
HK1	0,545098	0,531941	<b>0,824851</b>	0,417107
HK2	0,463235	0,462369	<b>0,793534</b>	0,493621
HK3	0,537225	0,420627	<b>0,900254</b>	0,655139
HK4	0,461366	0,426360	<b>0,852934</b>	0,560520
KK1	0,559700	0,537181	0,548936	<b>0,906316</b>
KK2	0,571024	0,552024	0,607835	<b>0,916621</b>

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji kesahihan pada masing-masing indikator memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengolahan tersebut maka dapat dikatakan semua indikator pada penelitian ini dikatakan sah. Selain menggunakan nilai *outer loading*, uji kesahihan pada *Smart PLS*, juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Nilai AVE

	AVE
Rekrutmen	0,694485
Retensi Karyawan	0,701882
Hubungan Kerja	0,712007
Kinerja Karyawan	0,830801

Sumber : Lampiran 6

Menurut tabel di atas dapat di lihat bahwa nilai AVE yang dihasilkan oleh semua konstruk reflektif yaitu > 0,50 sehingga dapat dikatakan sah.

Hasil uji keterandalan menunjukkan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu > 0,70 sehingga da-

pat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk refleksif memenuhi uji keterandalan.

Tabel 4.4 Uji Keterandalan

	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Rekrutmen	0,900640	0,852156
Retensi Karyawan	0,875853	0,786809
Hubungan Kerja	0,907986	0,864447
Kinerja Karyawan	0,907579	0,796493

Sumber : Lampiran 6

### 4.3 Analisis Deskriptif Profil Responden dan Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Analisis Deskriptif Profil Responden

##### 4.3.1.1 Analisis Deskriptif Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	105	28,0
Perempuan	270	72,0
Total	375	100,0

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah responden paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 270 orang atau sebesar 28% dari keseluruhan responden, sedangkan sisanya sebanyak 105 orang atau 72% responden yang berjenis kelamin laki-laki. Dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo adalah perempuan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sebuah strategi dalam rangka penguatan usaha kecil dan menengah (UKM), memperkerjakan kaum perempuan yang diharapkan akan mampu memberdayakan para pengrajin batik dalam hal peningkatan kemandirian, kemampuan dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan standar hidup (Prihatini, 2013).

#### 4.3.1.2 Analisis Deskriptif Usia

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa jumlah responden paling banyak adalah yang berusia lebih dari 50 tahun, yaitu sebanyak 104 orang (27,7%), dan selanjutnya adalah responden yang berusia 41–50 tahun sebanyak 90 orang (24%), lalu diikuti oleh responden yang berusia 31–40 tahun sebanyak 67 orang (17,9%), yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 58 orang (15,5%) dan terakhir adalah responden yang berusia 21–30 tahun sebanyak 56 orang (14,9%). Dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo adalah yang sudah lanjut usia. Didukung pernyataan dari Rudiana (2014) yang menyatakan, hal ini cukup menjadi masalah bagi perajin batik karena regenerasi pembatik saat ini rata-rata sudah berusia tua dan banyak generasi muda yang tidak tertarik dengan membatik.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 20 tahun	58	15,5
21–30 tahun	56	14,9
31–40 tahun	67	17,9
41–50 tahun	90	24,0
> 50 tahun	104	27,7
JUMLAH	375	100,0

Sumber: Lampiran 3

#### 4.3.1.3 Analisis Deskriptif Tingkat Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
SMP ke bawah	129	34,4
SMU	112	29,9
Diploma	91	24,3
S1 ke atas	43	11,5
JUMLAH	375	100,0

Sumber: Lampiran 3

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa paling banyak responden memiliki tingkat pendidikan terakhir yaitu SMP ke bawah sebanyak 129 orang (34,4%), lalu pada posisi kedua adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMU

sebanyak 112 orang (29,9%), selanjutnya diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 91 orang (24,3%), dan terakhir adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 ke atas sebanyak 43 orang (11,5%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo adalah yang memiliki tingkat pendidikan sampai jenjang pendidikan dasar, karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin tidak mau mereka bekerja sebagai tenaga pembatik. Didukung penelitian terdahulu menurut Sutrisno (2012).

#### 4.3.1.4 Analisis Deskriptif Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Lama Bekerja Responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 tahun	24	6,4
1–5 tahun	140	37,3
6–10 tahun	121	32,3
> 10 tahun	90	24,0
JUMLAH	375	100,0

Sumber: Lampiran 3

Menurut Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa responden paling banyak telah bekerja di perusahaan industri batik ini selama 1–5 tahun yaitu sebanyak 140 orang responden (37,3%), kemudian responden yang telah bekerja selama 6–10 tahun adalah sebanyak 121 orang (32,3%), selanjutnya diikuti oleh responden yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 90 orang (24%), dan terakhir adalah responden yang telah bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 24 orang (6,4%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo adalah karyawan dengan lama bekerja yaitu 1–5 tahun. Hal tersebut dapat dikarenakan oleh berkurangnya minat untuk menjadi pembatik. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arif (2014) yang menyatakan berkurangnya pembatik karena kurangnya perhatian pemerintah dan sampai saat ini masih belum ada standar minimal dari segi penghasilan dan akhirnya membuat para pembatik lebih tergoda dengan penghasilan buruh migran.

### 4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

#### 4.3.2.1 Analisis Deskriptif Rekrutmen

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel rekrutmen:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Rekrutmen

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
$X_{1.1}$	Teknik rekrutmen yang digunakan perusahaan sudah sesuai.	3,72	Baik
$X_{1.2}$	Saya mendapatkan kesempatan kerja yang sama dalam bekerja.	3,56	Sedang
$X_{1.3}$	Saya merasakan tidak adanya diskriminasi dalam lingkungan kerja.	3,41	Sedang
$X_{1.4}$	Sumber rekrutmen yang digunakan perusahaan saat merekrut saya sesuai dengan kebutuhan lowongan kerja di perusahaan.	3,49	Sedang
Rekrutmen ( $X_1$ )		3,55	Sedang

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa total nilai rata-rata untuk variabel rekrutmen sebesar 3,55. Hal ini membuktikan bahwa jawaban responden terhadap variabel rekrutmen pada industri batik di Solo adalah sedang. Hasil yang didapat dari tabel di atas, yang dominan pada variabel rekrutmen adalah pada indikator yang menyatakan tentang teknik rekrutmen yang digunakan perusahaan saat merekrut yang sesuai dengan kebutuhan lowongan kerja di perusahaan, dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,72. Indikator yang menyatakan tentang tidak adanya diskriminasi dalam lingkungan kerja seperti perbedaan perlakuan antara karyawan yang mengerjakan batik tulis dengan batik cap, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,41 menjadi indikator paling lemah. Dari hasil tabel diatas dapat dibuktikan bahwa proses rekrutmen pada masing-masing perusahaan sudah menerapkan teknik rekrutmen yang paling baik dilihat jika dibandingkan dengan indikator yang lain dalam rekrutmen. Perusahaan-perusahaan dalam industri batik di Solo dalam melakukan proses perekrutan lebih menekankan pada kesesuaian teknik rekrutmen dengan kebutuhan lowongan kerja perusahaan.

#### 4.3.2.2 Analisis Deskriptif Retensi Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui total nilai rata-rata pada variabel retensi karyawan yaitu sebesar 3,71 yang membuktikan bahwa jawaban responden

terhadap variabel retensi karyawan pada industri batik di Solo adalah baik. Berdasarkan hasil yang didapat, indikator yang paling dominan pada retensi karyawan adalah pada pernyataan mengenai karyawan berencana tetap berada di perusahaan dalam 3 tahun ke depan, dengan nilai rata-rata sebesar 3,73 dan yang menjadi indikator paling lemah adalah pernyataan mengenai karyawan yang senang bekerja di dalam perusahaan, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,69. Dari hasil tersebut dapat diperoleh informasi bahwa retensi karyawan pada industri batik di Solo sudah dijalankan oleh perusahaan dengan baik dibuktikan dari indikator yang menyatakan karyawan yang berencana akan tetap berada di perusahaan dalam 3 tahun ke depan. *Turnover intention* sangat penting untuk diperhatikan dan didukung dari penelitian sebelumnya oleh Hasibuan (dalam Sumarni, 2011) yang menyatakan bahwa pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian sungguh-sungguh karena jika tidak, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun.

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
X <sub>2.1</sub>	Saya bersedia melakukan yang terbaik bagi perusahaan.	3,72	Baik
X <sub>2.2</sub>	Saya senang bekerja di dalam perusahaan ini.	3,69	Baik
X <sub>2.3</sub>	Saya berencana tetap berada di perusahaan dalam 3 tahun ke depan.	3,73	Baik
Retensi Karyawan (X <sub>2</sub> )		3,71	Baik

Sumber: Lampiran 4

#### 4.3.2.3 Analisis Deskriptif Hubungan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui total nilai rata-rata pada variabel hubungan kerja yaitu sebesar 3,12. Hal ini membuktikan bahwa jawaban responden terhadap hubungan kerja pada industri batik di Solo adalah sedang. Berdasarkan hasil yang didapat, indikator paling kuat pada hubungan kerja adalah indikator yang menyatakan karyawan merasakan terjadinya perdebatan antar karyawan, dengan nilai rata-rata sebesar 3,30 dan yang menjadi indikator paling lemah pada pernyataan mengenai karyawan yang menerima umpan balik dari karyawan lain, dengan nilai rata-rata sebesar 2,96. Dari hasil tersebut dapat diperoleh informasi bahwa perusahaan pada industri batik di Solo masih kurang dalam mengatasi

tingkat konflik dalam hubungan kerja karena karyawan masih merasakan tingginya tingkat perdebatan antar karyawan yang salah satunya disebabkan oleh karena perbedaan argumen antar karyawan.

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Kerja

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
Z.1	Saya merasakan terjadinya perdebatan antar karyawan.	3,30	Sedang
Z.2	Terjalin kerja sama yang baik antara saya dengan karyawan lain.	3,11	Sedang
Z.3	Komunikasi terjaga dengan baik antar karyawan.	3,12	Sedang
Z.4	Saya menerima umpan balik dari karyawan lain	2,96	Sedang
Hubungan Kerja (Z)		3,12	Sedang

Sumber: Lampiran 4

#### 4.3.2.4 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
Y.1	Saya berhasil mencapai <i>output</i> kerja yang sesuai dengan target kerja.	3,57	Sedang
Y.2	Saya melakukan kesalahan karena hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar kerja.	3,25	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)		3,41	Sedang

Sumber: Lampiran 4

Nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 3,41. Hal ini membuktikan bahwa jawaban responden terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo adalah sedang. Berdasarkan hasil yang didapat dari tabel di atas, indikator yang lebih kuat pada variabel kinerja karyawan adalah indikator yang menyatakan tentang karyawan berhasil mencapai *output* kerja yang sesuai dengan target kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 3,57 dan yang lebih lemah adalah pada indikator yang menyatakan karyawan melakukan kesalahan karena hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar kerja, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan dan target perusahaan.

#### 4.4 Tabulasi Silang Variabel berdasarkan Profil Responden

##### 4.4.1 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Rekrutmen

Tabel 4.13 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Rekrutmen

			Rekrutmen			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	3	32	70	105
		% of Total	0,8%	8,5%	18,7%	28,0%
	Perempuan	Count	31	110	129	270
		% of Total	8,3%	29,3%	34,4%	72,0%
Total		Count	34	142	199	375
		% of Total	9,1%	37,9%	53,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa dari responden karyawan laki-laki bagian produksi yang berjumlah 105 orang, diantaranya menganggap tingkat kesesuaian rekrutmen perusahaan pada industri batik di Solo adalah rendah, yaitu sebanyak 3 orang, 32 orang menganggap tingkat rekrutmen sedang, dan sisanya 70 orang menganggap tingkat rekrutmen pada industri batik di Solo tinggi, sedangkan untuk responden karyawan perempuan bagian produksi yang berjumlah 270 orang, 31 orang menganggap tingkat rekrutmen perusahaan pada industri batik di Solo adalah rendah, 110 orang menganggap tingkat rekrutmen sedang, dan sisanya yaitu 129 orang menganggap tingkat rekrutmen tinggi.

Rekrutmen berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan bahwa sebanyak 70 karyawan laki-laki dari 105 orang merasa tingkat rekrutmen dalam perusahaan pada industri batik di Solo adalah tinggi, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan laki-laki lebih merasakan kesesuaian rekrutmen saat perekrutan dibandingkan dengan karyawan perempuan yang sebanyak 129 orang dari 270 responden perempuan yang menyatakan tingkat rekrutmen tinggi. Proses perekrutan di dalam perusahaan pada industri batik di Solo yang melihat dari kesesuaian teknik, kebijakan dan sumber rekrutmen, lebih dirasakan oleh karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan.

##### 4.4.2 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Retensi Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa dari responden karyawan laki-laki bagian produksi yang berjumlah 105 orang, 8 orang diantaranya menganggap

tingkat retensi karyawan pada perusahaan dalam industri batik di Solo adalah rendah, 35 orang menganggap tingkat retensi karyawan sedang, dan sisanya sebanyak 62 orang menganggap tingkat retensi karyawan tinggi, sedangkan untuk responden perempuan dari jumlah 270 orang, sebanyak 42 orang menganggap retensi karyawan rendah, 81 orang menganggap sedang, dan terakhir 147 orang menganggap tingkat retensi karyawan tinggi.

Tabel 4.14 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Retensi Karyawan

			Retensi Karyawan			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	8	35	62	105
		% of Total	2,1%	9,3%	16,5%	28,0%
	Perempuan	Count	42	81	147	270
		% of Total	11,2%	21,6%	39,2%	72,0%
Total		Count	50	116	209	375
		% of Total	13,3%	30,9%	55,7%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Retensi karyawan berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan bahwa sebanyak 62 karyawan laki-laki dari 105 orang merasa tingkat rekrutmen dalam perusahaan pada industri batik di Solo adalah tinggi, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan laki-laki lebih merasakan retensi karyawan dibandingkan dengan karyawan perempuan yang sebanyak 147 orang dari 270 responden perempuan yang menyatakan tingkat retensi karyawan tinggi. Usaha retensi karyawan yang telah dilakukan oleh perusahaan pada industri batik di Solo demi karyawan potensialnya, lebih dirasakan oleh karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan. Tetapi secara keseluruhan, dilihat bahwa usaha retensi karyawan yang telah dilakukan perusahaan demi karyawannya dinilai baik oleh karyawan laki-laki maupun perempuan.

#### 4.4.3 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Hubungan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa dari responden karyawan laki-laki bagian produksi yang berjumlah 105 orang, sebanyak 18 orang menganggap tingkat hubungan kerja di dalam perusahaan adalah rendah, 44 orang menganggap sedang, dan 43 orang menganggap tinggi, sedangkan melihat dari responden karyawan perempuan yang berjumlah 270 orang, 56 orang beranggapan tingkat

hubungan kerja adalah rendah, 121 orang menganggap sedang dan sisanya berjumlah 93 orang menganggap tinggi.

Tabel 4.15 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Hubungan Kerja

			Hubungan Kerja			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	18	44	43	105
		% of Total	4,8%	11,7%	11,5%	28,0%
	Perempuan	Count	56	121	93	270
		% of Total	14,9%	32,3%	24,8%	72,0%
Total		Count	74	165	136	375
		% of Total	19,7%	44,0%	36,3%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Hubungan kerja berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan bahwa sebanyak 43 karyawan laki-laki dari 105 orang merasa tingkat hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan pada industri batik di Solo adalah tinggi, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan laki-laki lebih merasakan hubungan kerja antar karyawan dibandingkan dengan karyawan perempuan yang sebanyak 93 orang dari 270 responden perempuan yang menyatakan tingkat hubungan kerja tinggi. Upaya perusahaan untuk tetap dapat memelihara dan menjaga hubungan kerja antar karyawan pada bagian produksi, lebih dirasakan kaum laki-laki dibandingkan perempuan. Tetapi jika dilihat secara keseluruhan, baik karyawan laki-laki dan perempuan masih merasakan hubungan kerja antar karyawan di dalam perusahaan masih pada tingkat sedang.

#### 4.4.4 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa dari responden karyawan laki-laki bagian produksi yang berjumlah 105 orang, sebanyak 9 orang menganggap tingkat kinerja karyawan di dalam perusahaan adalah rendah, 31 orang menganggap sedang, dan 65 orang menganggap tinggi, sedangkan responden karyawan perempuan yang berjumlah 270 orang, 48 orang beranggapan tingkat kinerja karyawan adalah rendah, 114 orang menganggap sedang dan sisanya berjumlah 108 orang menganggap tinggi.

Tabel 4.16 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan

			Kinerja Karyawan			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	9	31	65	105
		% of Total	2,4%	8,3%	17,3%	28,0%
	Perempuan	Count	48	114	108	270
		% of Total	12,8%	30,4%	28,8%	72,0%
Total		Count	57	145	173	375
		% of Total	15,2%	38,7%	46,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Kinerja karyawan berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan bahwa 65 responden karyawan laki-laki dari 105 orang merasa tingkat kinerja karyawan dalam perusahaan pada industri batik di Solo adalah tinggi, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan laki-laki lebih merasa kinerja karyawannya tinggi dibandingkan dengan karyawan perempuan yang sebanyak 108 orang dari 270 responden perempuan yang menyatakan tingkat kinerja karyawan tinggi. Baik dari perbandingan karyawan laki-laki maupun perempuan, keduanya masih merasa kinerja karyawan di perusahaan pada industri batik ini tinggi.

#### 4.4.5 Tabulasi Silang Usia dengan Rekrutmen

Tabel 4.17 Tabulasi Silang Usia dengan Rekrutmen

			Rekrutmen			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Usia	< 20 tahun	Count	27	19	12	58
		% of Total	7,2%	5,1%	3,2%	15,5%
	21–30 tahun	Count	3	33	20	56
		% of Total	0,8%	8,8%	5,3%	14,9%
	31–40 tahun	Count	1	39	27	67
		% of Total	0,3%	10,4%	7,2%	17,9%
	41–50 tahun	Count	0	30	60	90
		% of Total	0,0%	8,0%	16,0%	24,0%
	> 50 tahun	Count	3	21	80	104
		% of Total	0,8%	5,6%	21,3%	27,7%
Total		Count	34	142	199	375
		% of Total	9,1%	37,9%	53,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.17 dilihat bahwa 58 karyawan dengan usia kurang dari 20 tahun, 27 orang menganggap tingkat rekrutmen pada perusahaan dalam industri batik di Solo adalah rendah, 19 orang menganggap sedang dan 12 orang menganggap tinggi. Sebanyak 56 orang yang berusia 21–30 tahun menganggap rekrutmen rendah 3 orang, rekrutmen sedang 33 orang dan sisanya 20 orang menganggap rekrutmen tinggi. Sebanyak 67 orang yang berusia 31–40 tahun, 1 orang menganggap rekrutmen rendah, rekrutmen sedang 39 orang dan rekrutmen tinggi 27 orang. Karyawan dengan usia 41–50 tahun yang berjumlah 90 orang, tidak ada yang menganggap rekrutmen rendah di dalam industri batik di Solo, 30 orang menganggap rekrutmen sedang dan 60 orang menganggap rekrutmen tinggi. Sebanyak 104 orang yang berusia lebih dari 50 tahun, 3 orang menganggap rekrutmen rendah, 21 orang rekrutmen sedang, 80 orang rekrutmen tinggi.

Rekrutmen berdasarkan usia dilihat berdasarkan jawaban responden bahwa karyawan pada industri batik di Solo sebanyak 199 orang di usia muda maupun tua yaitu sebesar 53,1% dari 375 orang merasakan bahwa proses rekrutmen tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian rekrutmen saat merekrut dinilai sudah baik oleh para karyawan.

#### **4.4.6 Tabulasi Silang Usia dengan Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel 4.18 dilihat bahwa 58 karyawan dengan usia kurang dari 20 tahun, 33 orang menganggap tingkat retensi karyawan pada perusahaan dalam industri batik di Solo adalah rendah, 12 orang menganggap sedang dan 13 orang menganggap tinggi. Sebanyak 56 orang yang berusia 21–30 tahun menganggap retensi karyawan rendah 6 orang, rekrutmen sedang 29 orang dan sisanya 21 orang menganggap retensi karyawan tinggi. Sebanyak 67 orang yang berusia 31–40 tahun, 1 orang menganggap retensi karyawan rendah, retensi karyawan sedang 28 orang dan retensi karyawan tinggi 38 orang. Karyawan dengan usia 41–50 tahun yang berjumlah 90 orang, 1 orang menganggap retensi karyawan rendah di dalam industri batik di Solo, 31 orang menganggap retensi karyawan sedang dan 58 orang menganggap retensi karyawan tinggi. Sebanyak 104 orang yang berusia lebih dari 50 tahun, 3 orang menganggap retensi karyawan rendah, 21 orang retensi karyawan sedang, 80 orang retensi karyawan tinggi.

Tabel 4.18 Tabulasi Silang Usia dengan Retensi Karyawan

		Retensi Karyawan			Total		
		Rendah	Sedang	Tinggi			
Usia	< 20 tahun	Count	33	12	13	58	
		% of Total	8,8%	3,2%	3,5%	15,5%	
	21–30 tahun	Count	6	29	21	56	
		% of Total	1,6%	7,7%	5,6%	14,9%	
	31–40 tahun	Count	1	28	38	67	
		% of Total	0,3%	7,5%	10,1%	17,9%	
	41–50 tahun	Count	1	31	58	90	
		% of Total	0,3%	8,3%	15,5%	24,0%	
	> 50 tahun	Count	9	16	79	104	
		% of Total	2,4%	4,3%	21,1%	27,7%	
	Total		Count	50	116	209	375
			% of Total	13,3%	30,9%	55,7%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Retensi karyawan berdasarkan usia dilihat berdasarkan jawaban responden bahwa karyawan pada industri batik di Solo sebanyak 209 orang di usia muda maupun tua yaitu sebesar 55,7% dari 375 orang merasakan bahwa proses retensi karyawan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa usaha retensi karyawan yang telah dilakukan oleh masing-masing perusahaan telah dirasakan kuat oleh karyawan walaupun belum semua umur merasakannya karena untuk karyawan berusia kurang dari 20 tahun lebih dominan karyawan merasa tingkat retensi karyawan pada industri batik di Solo terhadap karyawannya rendah.

#### 4.4.7 Tabulasi Silang Usia dengan Hubungan Kerja

Dapat dilihat dari Tabel 4.19 untuk karyawan berusia kurang dari 20 tahun, sebanyak 34 orang merasa hubungan kerja antar karyawan di industri batik di Solo rendah, 13 orang hubungan kerja sedang dan 11 orang merasa hubungan kerja tinggi. Karyawan sebanyak 56 orang dengan usia 21–30 tahun merasa hubungan kerja antar karyawan pada tingkat rendah sebanyak 15 orang, 27 orang hubungan kerja sedang, 14 orang hubungan kerja tinggi. Karyawan berusia 31–40 tahun yang berjumlah 67 orang, 11 orang diantaranya menganggap hubungan kerja rendah, 54 orang menganggap sedang sementara sisanya 2 orang menganggap tinggi. Selanjutnya untuk karyawan usia 41–50 tahun yang berjumlah 90 orang, 6 orang merasa hubungan kerja antar karyawan rendah, 51 orang merasa sedang, 33 orang merasa tinggi, sedangkan untuk karyawan berusia lebih dari 50

tahun, 8 orang beranggapan hubungan kerja rendah, 20 orang menganggap sedang dan 76 orang menganggap tinggi.

Tabel 4.19 Tabulasi Silang Usia dengan Hubungan Kerja

		Hubungan Kerja			Total	
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Usia	< 20 tahun	Count	34	13	11	58
		% of Total	9,1%	3,5%	2,9%	15,5%
	21–30 tahun	Count	15	27	14	56
		% of Total	4,0%	7,2%	3,7%	14,9%
	31–40 tahun	Count	11	54	2	67
		% of Total	2,9%	14,4%	0,5%	17,9%
	41–50 tahun	Count	6	51	33	90
		% of Total	1,6%	13,6%	8,8%	24,0%
	> 50 tahun	Count	8	20	76	104
		% of Total	2,1%	5,3%	20,3%	27,7%
Total		Count	74	165	136	375
		% of Total	19,7%	44,0%	36,3%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Hubungan kerja berdasarkan usia dilihat berdasarkan jawaban responden bahwa karyawan pada industri batik di Solo sebanyak 165 orang di usia muda maupun tua yaitu sebesar 44,0% dari 375 orang merasakan bahwa tingkat hubungan kerja antar karyawan adalah sedang dan hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja pada industri batik di Solo masih belum dirasakan baik oleh karyawannya. Perusahaan-perusahaan pada industri batik di Solo ini dapat lebih mengevaluasi karyawannya agar semuanya merasakan hubungan kerja antar karyawan yang baik di dalam lingkungan kerja.

#### 4.4.8 Tabulasi Silang Usia dengan Kinerja Karyawan

Dilihat dari Tabel 4.20 karyawan berusia kurang dari 20 tahun yang berjumlah 58 orang, sebanyak 29 orang merasa kinerja karyawan di industri batik di Solo rendah, 18 orang kinerja karyawan sedang dan 11 orang merasa kinerja karyawan tinggi. Karyawan sebanyak 56 orang dengan usia 21–30 tahun merasa kinerja karyawan pada tingkat rendah sebanyak 9 orang, 36 orang merasa sedang, 11 orang merasa kinerja karyawan tinggi. Karyawan berusia 31–40 tahun yang berjumlah 67 orang, 8 orang menganggap kinerja karyawan rendah, 40 orang menganggap sedang dan 19 orang menganggap tinggi. Selanjutnya untuk karyawan usia 41–50 tahun yang berjumlah 90 orang, tidak ada yang merasa kinerja

karyawan rendah, 41 orang merasa sedang, 49 orang merasa tinggi, sedangkan untuk karyawan berusia lebih dari 50 tahun, 11 orang beranggapan kinerja karyawan rendah, 10 orang menganggap sedang dan 83 orang menganggap tinggi.

Tabel 4.20 Tabulasi Silang Usia dengan Kinerja Karyawan

		Kinerja Karyawan			Total		
		Rendah	Sedang	Tinggi			
Usia	< 20 tahun	Count	29	18	11	58	
		% of Total	7,7%	4,8%	2,9%	15,5%	
	21–30 tahun	Count	9	36	11	56	
		% of Total	2,4%	9,6%	2,9%	14,9%	
	31–40 tahun	Count	8	40	19	67	
		% of Total	2,1%	10,7%	5,1%	17,9%	
	41–50 tahun	Count	0	41	49	90	
		% of Total	0,0%	10,9%	13,1%	24,0%	
	> 50 tahun	Count	11	10	83	104	
		% of Total	2,9%	2,7%	22,1%	27,7%	
	Total		Count	57	145	173	375
			% of Total	15,2%	38,7%	46,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Kinerja karyawan berdasarkan usia dilihat berdasarkan jawaban responden bahwa karyawan pada industri batik di Solo sebanyak 173 orang di usia muda maupun tua yaitu sebesar 38,7% dari 375 orang merasakan bahwa tingkat kinerja karyawan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada industri batik di Solo telah mencapai hasil yang baik walaupun belum semua usianya. Pada usia muda seperti yang berusia kurang dari 20 tahun, 21–30 tahun dan 31–40 tahun, masih merasa tingkat kinerja karyawan pada tingkat yang rendah dan sedang.

#### 4.4.9 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Rekrutmen

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa karyawan yang berpendidikan akhir SMP ke bawah yang berjumlah 129 orang, yang menganggap rekrutmen rendah adalah 7 orang, rekrutmen sedang 28 orang dan rekrutmen tinggi adalah 94 orang. Sebanyak 112 karyawan berpendidikan SMU, 3 orang menganggap rekrutmen rendah, 53 orang rekrutmen sedang dan sisanya 56 orang menganggap rekrutmen tinggi, sedangkan karyawan berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 91 orang, 15 orang merasa rekrutmen rendah, 46 orang merasa sedang dan 19 orang merasa rekrutmen tinggi. Karyawan yang berpendidikan S1 ke atas sebanyak 43

orang, 9 orang menganggap rekrutmen rendah, 15 orang menganggap rekrutmen sedang dan rekrutmen tinggi sebanyak 19 orang.

Tabel 4.21 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Rekrutmen

			Rekrutmen			Total	
			Rendah	Sedang	Tinggi		
Tingkat Pendidikan	SMP ke bawah	Count	7	28	94	129	
		% of Total	1,9%	7,5%	25,1%	34,4%	
	SMU	Count	3	53	56	112	
		% of Total	0,8%	14,1%	14,9%	29,9%	
	Diploma	Count	15	46	30	91	
		% of Total	4,0%	12,3%	8,0%	24,3%	
	S1 ke atas	Count	9	15	19	43	
		% of Total	2,4%	4,0%	5,1%	11,5%	
	Total		Count	34	142	199	375
			% of Total	9,1%	37,9%	53,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Rekrutmen dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan karyawan merasa tingkat rekrutmen pada industri batik di Solo sudah baik yaitu sebesar 53,1%, meskipun untuk karyawan berpendidikan Diploma masih lebih dominan merasakan kesesuaian proses rekrutmen berada pada tingkat sedang.

#### 4.4.10 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Retensi Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.22 dilihat bahwa karyawan yang berpendidikan akhir SMP ke bawah berjumlah 129 orang, yang menganggap retensi karyawan pada industri batik di Solo rendah sebanyak 13 orang, tingkat retensi karyawan sedang sebanyak 29 orang dan retensi karyawan tinggi adalah 87 orang. Sebanyak 112 karyawan berpendidikan SMU, 10 orang menganggap retensi karyawan rendah, 45 orang menganggap retensi karyawan sedang dan sisanya 57 orang menganggap retensi karyawan tinggi, sedangkan karyawan berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 91 orang, 16 orang merasa retensi karyawan rendah, 31 orang merasa retensi karyawan sedang dan 44 orang merasa retensi karyawan tinggi. Karyawan

yang berpendidikan S1 ke atas sebanyak 43 orang, 11 orang menganggap retensi karyawan rendah, 11 orang menganggap retensi karyawan sedang dan retensi karyawan tinggi sebanyak 21 orang.

Tabel 4.22 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Retensi Karyawan

			Retensi Karyawan			Total	
			Rendah	Sedang	Tinggi		
Tingkat Pendidikan	SMP ke bawah	Count	13	29	87	129	
		% of Total	3,5%	7,7%	23,2%	34,4%	
	SMU	Count	10	45	57	112	
		% of Total	2,7%	12,0%	15,2%	29,9%	
	Diploma	Count	16	31	44	91	
		% of Total	4,3%	8,3%	11,7%	24,3%	
	S1 ke atas	Count	11	11	21	43	
		% of Total	2,9%	2,9%	5,6%	11,5%	
	Total		Count	50	116	209	375
			% of Total	13,3%	30,9%	55,7%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Retensi karyawan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan karyawan dilihat dari semua tingkat pendidikan merasa tingkat retensi karyawan pada industri batik di Solo sudah tinggi dan dirasakan kuat oleh karyawan yang berjumlah 209 orang yaitu sebesar 55,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak memiliki hubungan khusus dengan pendidikan responden karena dari hasil Tabel 4.22 dengan pendidikan terakhir SMP, SMU, Diploma, maupun Sarjana sama-sama merespon baik retensi karyawan dalam industri batik di Solo.

#### 4.4.11 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Hubungan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.23 dilihat bahwa karyawan yang berpendidikan terakhir SMP ke bawah berjumlah 129 orang, yang menganggap hubungan kerja antar karyawan pada industri batik di Solo rendah sebanyak 21 orang, tingkat hubungan kerja sedang sebanyak 37 orang dan hubungan kerja tinggi adalah 71 orang. Sebanyak 112 karyawan berpendidikan SMU, 15 orang menganggap hubungan kerja rendah, 61 orang menganggap retensi karyawan sedang dan sisanya

36 orang menganggap hubungan kerja tinggi, sedangkan karyawan berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 91 orang, 16 orang merasa hubungan kerja rendah, 31 orang merasa sedang dan 44 orang merasa tinggi. Karyawan yang berpendidikan S1 ke atas sebanyak 43 orang, 20 orang menganggap hubungan kerja rendah, 14 orang menganggap hubungan kerja sedang dan hubungan kerja tinggi sebanyak 9 orang.

Tabel 4.23 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Hubungan Kerja

			Hubungan Kerja			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Tingkat Pendidikan	SMP ke bawah	Count	21	37	71	129
		% of Total	5,6%	9,9%	18,9%	34,4%
	SMU	Count	15	61	36	112
		% of Total	4,0%	16,3%	9,6%	29,9%
	Diploma	Count	18	53	20	91
		% of Total	4,8%	14,1%	5,3%	24,3%
	S1 ke atas	Count	20	14	9	43
		% of Total	5,3%	3,7%	2,4%	11,5%
Total		Count	74	165	136	375
		% of Total	19,7%	44,0%	36,3%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Hubungan kerja berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dilihat bahwa tingkat hubungan kerja antar karyawan pada industri batik di Solo masih tergolong sedang yaitu sebesar 44,0% sebanyak 165 orang dari 375 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir tidak memiliki hubungan khusus dengan hubungan kerja, karena dari semua tingkat pendidikan terakhir dari SMP ke bawah, SMU, Diploma maupun S1 ke atas sama-sama merespon bahwa hubungan kerja di perusahaan pada industri batik di Solo adalah sedang.

#### 4.4.12 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat dilihat bahwa karyawan yang berpendidikan terakhir SMP ke bawah berjumlah 129 orang, sebanyak 16 orang menganggap kinerja karyawan pada industri batik di Solo rendah, sebanyak 10 orang menganggap kinerja karyawan sedang dan kinerja karyawan tinggi sebanyak 103 orang.

Karyawan sebanyak 112 orang yang berpendidikan terakhir SMU, tidak ada yang menganggap kinerja karyawan rendah, 89 orang menganggap kinerja karyawan sedang dan 23 orang menganggap kinerja karyawan tinggi, sedangkan karyawan berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 91 orang, 22 orang merasa kinerja karyawan rendah, 40 orang merasa sedang dan 29 orang merasa tinggi. Karyawan dengan pendidikan terakhir S1 ke atas sebanyak 43 orang, 19 orang menganggap kinerja karyawan rendah, 6 orang menganggap kinerja karyawan sedang dan kinerja karyawan tinggi sebanyak 18 orang.

Tabel 4.24 Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan Kinerja Karyawan

			Kinerja Karyawan			Total	
			Rendah	Sedang	Tinggi		
Tingkat Pendidikan	SMP ke bawah	Count	16	10	103	129	
		% of Total	4,3%	2,7%	27,5%	34,4%	
	SMU	Count	0	89	23	112	
		% of Total	0,0%	23,7%	6,1%	29,9%	
	Diploma	Count	22	40	29	91	
		% of Total	5,9%	10,7%	7,7%	24,3%	
	S1 ke atas	Count	19	6	18	43	
		% of Total	5,1%	1,6%	4,8%	11,5%	
	Total		Count	57	145	173	375
			% of Total	15,2%	38,7%	46,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Kinerja karyawan berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dilihat dari jawaban responden bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir SMU, Diploma, S1 merasa bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan pada industri batik di Solo cenderung lemah dan berbeda dengan karyawan pendidikan SMP ke bawah yang merasa bahwa kinerja karyawan tinggi. Secara keseluruhan kinerja karyawan berdasarkan dinilai tinggi dengan dilihat dari 173 orang dari 375 karyawan menilai kinerja karyawan tinggi yaitu sebesar 46,1%.

#### 4.4.13 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Rekrutmen

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat dilihat untuk 24 orang karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 4 orang menganggap rekrutmen pada industri batik di Solo rendah, tidak ada karyawan yang menganggap rekrutmen sedang, dan sebanyak 20 orang menganggap rekrutmen tinggi. Karyawan dengan lama bekerja 1–5 tahun yang berjumlah 140 orang, sebanyak 16 orang merasakan rekrutmen rendah, sebanyak 50 orang sedang dan 74 orang merasakan rekrutmen tinggi, sedangkan karyawan dengan lama bekerja 6–10 tahun, sebanyak 1 orang beranggapan rekrutmen rendah, 62 orang beranggapan sedang dan sisanya 58 orang menganggap tinggi. Sebanyak 90 orang karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, 13 orang menilai tingkat rekrutmen rendah, 30 orang menilai sedang dan 47 orang menilai rekrutmen tinggi.

Tabel 4.25 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Rekrutmen

			Rekrutmen			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Lama Bekerja	< 1 tahun	Count	4	0	20	24
		% of Total	1,1%	0,0%	5,3%	6,4%
	1–5 tahun	Count	16	50	74	140
		% of Total	4,3%	13,3%	19,7%	37,3%
	6–10 tahun	Count	1	62	58	121
		% of Total	0,3%	16,5%	15,5%	32,3%
	> 10 tahun	Count	13	30	47	90
		% of Total	3,5%	8,0%	12,5%	24,0%
Total		Count	34	142	199	375
		% of Total	9,1%	37,9%	53,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Rekrutmen berdasarkan lama bekerja dapat dilihat dari jawaban responden yang diketahui bahwa karyawan dengan lama bekerja 1–5 tahun dan 6–10 tahun menilai tingkat rekrutmen sedang dan berbeda dengan karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun dan lebih dari 10 tahun yang menilai rekrutmen tinggi. Hasil tabel membuktikan bahwa dari 375 karyawan, sebanyak 199 orang atau sebesar 53,1% menilai bahwa tingkat rekrutmen dalam perusahaan pada

industri batik di Solo adalah tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa lama bekerja tidak berhubungan dengan rekrutmen, sehingga lama atau singkatnya lama bekerja seorang karyawan tidak mempengaruhi penilaian rekrutmen pada industri batik di Solo.

#### 4.4.14 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Retensi Karyawan

Tabel 4.26 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Retensi Karyawan

		Retensi Karyawan			Total	
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Lama Bekerja	< 1 tahun	Count	4	1	19	24
		% of Total	1,1%	0,3%	5,1%	6,4%
	1–5 tahun	Count	20	38	82	140
		% of Total	5,3%	10,1%	21,9%	37,3%
	6–10 tahun	Count	4	52	65	121
		% of Total	1,1%	13,9%	17,3%	32,3%
	> 10 tahun	Count	22	25	43	90
		% of Total	5,9%	6,7%	11,5%	24,0%
Total		Count	50	116	209	375
		% of Total	13,3%	30,9%	55,7%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.26 dapat dilihat untuk karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 4 orang menganggap retensi karyawan pada industri batik di Solo rendah, 1 orang menganggap retensi karyawan sedang, dan sebanyak 19 orang menganggap retensi karyawan tinggi. Karyawan dengan lama bekerja 1–5 tahun yang berjumlah 140 orang, sebanyak 20 orang menganggap retensi karyawan rendah, sebanyak 30 orang menganggap retensi karyawan sedang dan sisanya 82 orang menganggap retensi karyawan tinggi, sedangkan karyawan dengan lama bekerja 6–10 tahun, sebanyak 4 orang beranggapan retensi karyawan rendah, 52 orang beranggapan sedang dan sisanya 65 orang menganggap tinggi. Sebanyak 90 orang karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, 22 orang menilai tingkat retensi karyawan rendah, 25 orang menilai sedang dan 43 orang menilai retensi karyawan tinggi.

Retensi karyawan berdasarkan lama bekerja dapat dilihat dari jawaban responden yang diketahui bahwa retensi karyawan dirasakan tinggi oleh 209 karyawan dari 375 orang, yaitu sebesar 55,7%. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang baru maupun karyawan yang telah lama bekerja di dalam perusahaan pada industri batik di Solo sama-sama merasakan retensi karyawan yang kuat di dalam bekerja oleh perusahaan.

#### 4.4.15 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Hubungan Kerja

Tabel 4.27 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Hubungan Kerja

			Hubungan Kerja			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Lama Bekerja	< 1 tahun	Count	4	1	19	24
		% of Total	1,1%	0,3%	5,1%	6,4%
	1–5 tahun	Count	29	51	60	140
		% of Total	7,7%	13,6%	16,0%	37,3%
	6–10 tahun	Count	17	85	19	121
		% of Total	4,5%	22,7%	5,1%	32,3%
	> 10 tahun	Count	24	28	38	90
		% of Total	6,4%	7,5%	10,1%	24,0%
Total		Count	74	165	136	375
		% of Total	19,7%	44,0%	36,3%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dilihat untuk karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 4 orang menganggap hubungan kerja pada industri batik di Solo rendah, 1 orang menganggap hubungan kerja sedang, dan sebanyak 19 orang menganggap hubungan kerja tinggi. Karyawan dengan lama bekerja 1–5 tahun yang berjumlah 140 orang, sebanyak 29 orang menganggap hubungan kerja rendah, sebanyak 51 orang menganggap hubungan kerja sedang dan sisanya 60 orang menganggap tinggi, sedangkan karyawan dengan lama bekerja 6–10 tahun, sebanyak 17 orang beranggapan hubungan kerja rendah, 85 orang beranggapan sedang dan sebanyak 19 orang menganggap tinggi. Sebanyak 90 orang karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, 24 orang menilai tingkat hubungan kerja

rendah, 28 orang menilai hubungan kerja sedang dan 38 orang menilai hubungan kerja tinggi.

Hubungan kerja berdasarkan lama bekerja ditunjukkan bahwa hubungan kerja dirasakan baik oleh karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, 1–5 tahun dan lebih dari 10 tahun, berbeda dengan jawaban karyawan yang bekerja selama 6–10 tahun. Dapat dilihat pada tabel bahwa hubungan kerja dirasakan sedang oleh 165 karyawan dari 375 orang, yaitu sebesar 44,0%. Hal ini membuktikan bahwa lama bekerja seorang karyawan tidak memiliki hubungan khusus dengan hubungan kerja.

#### **4.4.16 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat dilihat untuk karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 4 orang menganggap kinerja karyawan pada industri batik di Solo rendah, tidak ada yang menganggap kinerja karyawan sedang, dan sebanyak 20 orang menganggap kinerja karyawan tinggi. Karyawan dengan lama bekerja 1–5 tahun yang berjumlah 140 orang, sebanyak 27 orang menganggap kinerja karyawan rendah, sebanyak 44 orang menganggap kinerja karyawan sedang dan sisanya 69 orang menganggap tinggi, sedangkan karyawan dengan lama bekerja 6–10 tahun, sebanyak 9 orang beranggapan kinerja karyawan rendah, 72 orang beranggapan sedang dan sebanyak 40 orang menganggap tinggi. Sebanyak 90 orang karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, 17 orang menilai tingkat kinerja karyawan rendah, 29 orang menilai kinerja karyawan sedang dan 44 orang menilai kinerja karyawan tinggi.

Kinerja karyawan berdasarkan lama bekerja ditunjukkan bahwa kinerja karyawan dirasakan baik oleh karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun, 1–5 tahun dan lebih dari 10 tahun, berbeda dengan respon karyawan yang bekerja selama 6–10 tahun yang menilai masih kurang. Dapat dilihat pada tabel bahwa kinerja karyawan dirasakan tinggi oleh 173 karyawan dari 375 orang, yaitu sebesar 46,1%. Hal ini membuktikan bahwa lama bekerja seorang karyawan tidak memiliki hubungan khusus dengan kinerja karyawan.

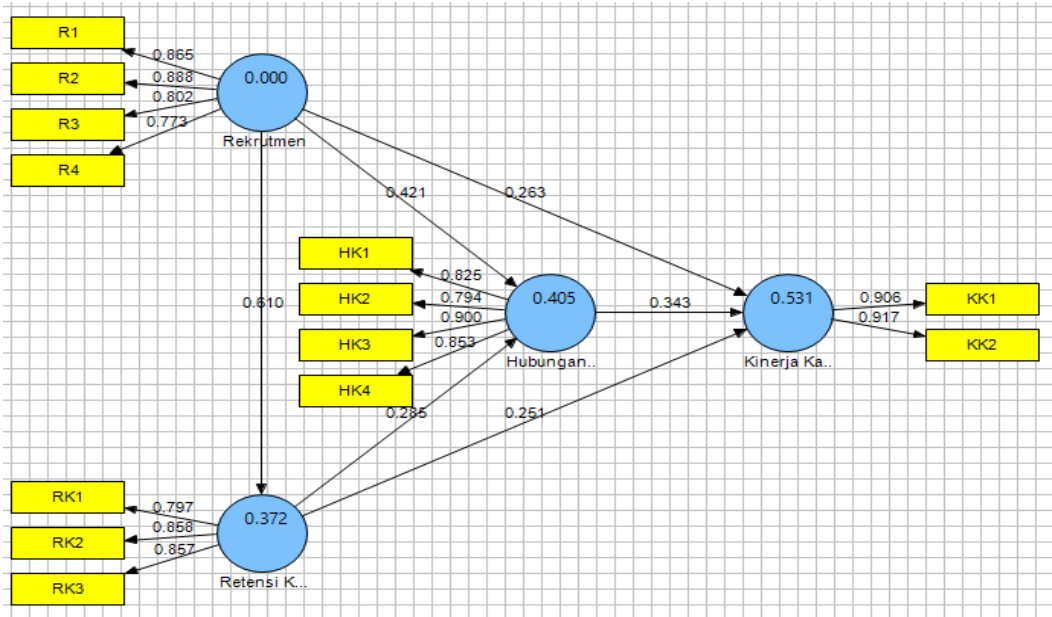
Tabel 4.28 Tabulasi Silang Lama Bekerja dengan Kinerja Karyawan

			Kinerja Karyawan			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Lama Bekerja	< 1 tahun	Count	4	0	20	24
		% of Total	1,1%	0,0%	5,3%	6,4%
	1-5 tahun	Count	27	44	69	140
		% of Total	7,2%	11,7%	18,4%	37,3%
	6-10 tahun	Count	9	72	40	121
		% of Total	2,4%	19,2%	10,7%	32,3%
	> 10 tahun	Count	17	29	44	90
		% of Total	4,5%	7,7%	11,7%	24,0%
Total		Count	57	145	173	375
		% of Total	15,2%	38,7%	46,1%	100,0%

Sumber: Lampiran 6

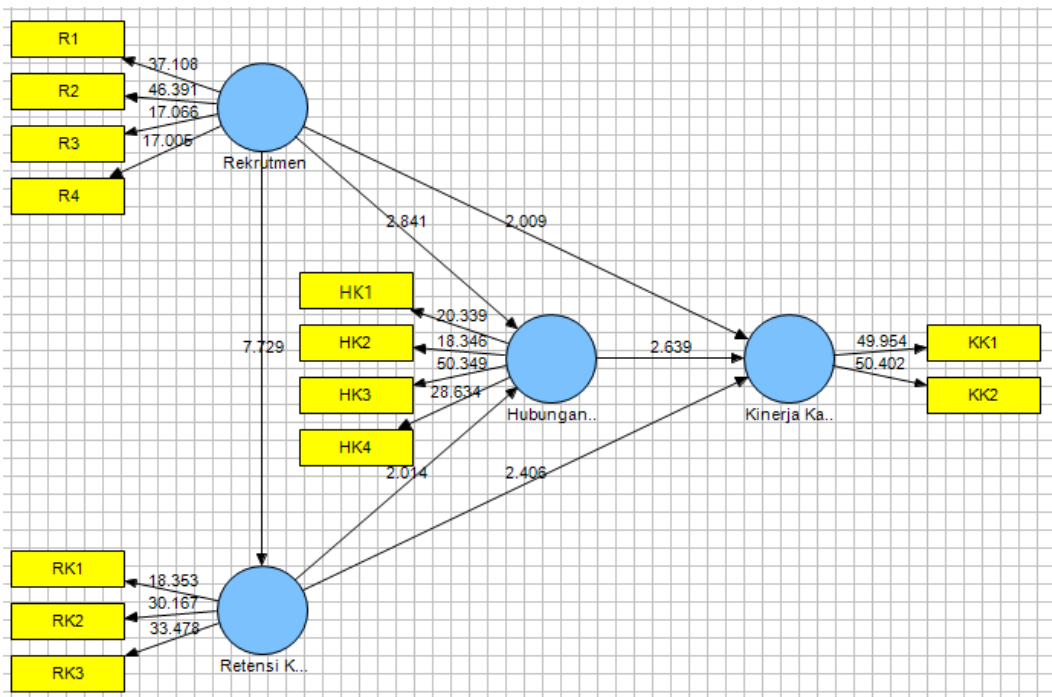
#### 4.5 Analisis Partial Least Square

Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS 2.0. Berikut adalah gambar model PLS yang diuji:



Gambar 4.3 Outer Model

Sumber: Lampiran 6



Gambar 4.4 Inner Model

Sumber: Lampiran 6

#### 4.5.1 Analisis Hubungan Antar Variabel

##### 4.5.1.1 Uji *Goodnessfit Model (R Square)*

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan PLS 2.0 telah dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.29 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Rekrutmen	—
Retensi Karyawan	0.372406
Hubungan Kerja	0.404885
Kinerja Karyawan	0.531142

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.29 diketahui nilai *R-Square* untuk retensi karyawan adalah sebesar 0,3724 yang memiliki arti bahwa persentase besarnya retensi karyawan yang dapat dijelaskan oleh rekrutmen adalah sebesar 37,24% dan sisanya sebesar 62,76% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti. Nilai *R-Square* untuk hubungan kerja adalah sebesar 0,4049 yang artinya adalah persentase besarnya hubungan kerja yang dapat dijelaskan oleh retensi karyawan dan rekrutmen adalah sebesar 40,49% dan sisanya sebesar 59,51% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti. Terakhir untuk kinerja karyawan sebesar 0,5311 memiliki arti bahwa persentase besarnya kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh hubungan kerja, retensi karyawan dan rekrutmen adalah sebesar 53,11%. Sisanya sebesar 46,89% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti.

##### 4.5.1.2 Uji *Path Coefficient*

Dengan uji *path coefficient*, hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t-statistic* > 1,96. Berikut adalah *original sample estimate* dan nilai *t-statistic* pada *inner model*:

Tabel 4.30 Koefisien Dampak dan *t-statistic*

Hipotesis	Dampak	Koefisien	<i>t-statistic</i>	Keputusan
<i>Direct Relationship</i>				
$H_1$	Rekrutmen -> Retensi Karyawan	0,610251	7,729252	Terima
$H_2$	Rekrutmen -> Hubungan Kerja	0,420733	2,841023	Terima
$H_3$	Retensi Karyawan -> Hubungan Kerja	0,285272	2,014089	Terima
$H_4$	Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,263208	2,009418	Terima
$H_5$	Retensi Karyawan -> Kinerja Kerja	0,251325	2,406071	Terima

Tabel 4.30 Koefisien Dampak dan *t-statistic* (Sambungan)

$H_6$	Hubungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,342577	2,638642	Terima
<i>Indirect Relationship</i>				
$H_7$	Rekrutmen -> Hubungan Kerja	0,594820	6,176724	Terima
$H_8$	Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,620351	7,616782	Terima
$H_9$	Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,349052	3,126633	Terima

Sumber: Lampiran 6

Dari Tabel 4.32 dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1) Hipotesis 1

Koefisien dampak rekrutmen terhadap retensi karyawan sebesar 0,61 dengan *t-statistic* sebesar 7,73 dimana nilai tersebut  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara rekrutmen terhadap retensi karyawan, artinya rekrutmen yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan retensi karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_1$  diterima.

2) Hipotesis 2

Koefisien dampak rekrutmen terhadap hubungan kerja sebesar 0,42 dengan *t-statistic* sebesar 2,84 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara rekrutmen terhadap hubungan kerja, artinya rekrutmen semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan hubungan kerja. Berdasarkan hasil ini  $H_2$  diterima.

3) Hipotesis 3

Koefisien dampak retensi karyawan terhadap hubungan kerja sebesar 0,285 dengan *t-statistic* sebesar 2,01 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara retensi karyawan terhadap hubungan kerja, artinya retensi karyawan semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan hubungan kerja. Berdasarkan hasil ini  $H_3$  diterima.

4) Hipotesis 4

Koefisien dampak rekrutmen terhadap kinerja karyawan sebesar 0,263 dengan *t-statistic* sebesar 2,009 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan, artinya rekrutmen semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_4$  diterima.

5) Hipotesis 5

Koefisien dampak retensi karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,251 dengan *t-statistic* sebesar 2,40 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara retensi karyawan terhadap kinerja karyawan, artinya retensi karyawan semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_5$  diterima.

6) Hipotesis 6

Koefisien dampak hubungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,342 dengan *t-statistic* sebesar 2,64 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara hubungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi, artinya hubungan kerja yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_6$  diterima.

7) Hipotesis 7

Koefisien dampak rekrutmen terhadap hubungan kerja secara tidak langsung melalui retensi karyawan ditemukan sebesar 0,595 dengan *t-statistic* sebesar 6,176 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara rekrutmen terhadap hubungan kerja dengan melalui retensi karyawan, artinya rekrutmen yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan retensi karyawan yang pada akhirnya juga akan berdampak pada hubungan kerja para karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_7$  diterima.

8) Hipotesis 8

Koefisien dampak rekrutmen terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui hubungan kerja ditemukan sebesar 0,620 dengan *t-statistic* sebesar 7,617 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan dengan melalui hubungan kerja, artinya rekrutmen yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan hubungan kerja yang pada akhirnya juga akan berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_8$  diterima.

9) Hipotesis 9

Koefisien dampak retensi karyawan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui hubungan kerja ditemukan sebesar 0,349 dengan *t-statistic* sebesar 3,127 dimana  $> 1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dampak yang

signifikan antara retensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melalui hubungan kerja, artinya retensi karyawan yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan hubungan kerja yang pada akhirnya juga akan berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini  $H_0$  diterima.

#### 4.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, proses rekrutmen pada masing-masing perusahaan dalam industri batik di Solo yang menekankan pada kesesuaian teknik perekrutan, berdampak signifikan terhadap retensi karyawan perusahaan karena dengan rekrutmen yang tinggi maka secara otomatis juga akan meningkatkan tingkat retensi karyawan oleh perusahaan tersebut yang ingin mempertahankan karyawan potensialnya. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Janjua and Gulzar (2014) yang menyatakan rekrutmen yang adil secara signifikan berdampak pada retensi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tersebut sesuai dengan pengujian hipotesis pertama.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa rekrutmen berdampak signifikan terhadap hubungan kerja antar karyawan bagian produksi pada industri batik di Solo. Rekrutmen yang sesuai dan baik akan turut serta meningkatkan hubungan kerja di dalam perusahaan dan pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tunggal dan Setiawan (2015), yang menyebutkan bahwa karyawan baru yang tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak hubungan kerja dan dapat menghambat terbentuknya kerja sama kelompok di dalam perusahaan.

Pada pengujian hipotesis tiga, menunjukkan adanya dampak signifikan antara retensi karyawan dan hubungan kerja. Tingkat retensi karyawan yang tinggi di dalam industri batik di Solo juga berdampak terhadap hubungan kerja antar karyawan. Tingkat retensi karyawan yang tinggi akan meningkatkan hubungan kerja antar karyawan, yang didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Sumarni (2011), bahwa retensi karyawan yang buruk akan meningkatkan *employee turnover*. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja atau berdampak buruk terhadap hubungan kerja dalam organisasi.

Hasil uji hipotesis empat menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika perusahaan mampu melaksanakan rekrutmen dengan baik, maka akan mendapatkan karyawan yang berpotensi dan memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut akan memdampaki dan memotivasi karyawan lainnya. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Rafii dan Andri (2005) yang menyatakan rekrutmen merupakan variabel yang dominan memdampaki kinerja seorang karyawan.

Hasil uji hipotesis lima membuktikan adanya dampak signifikan retensi karyawan dan kinerja karyawan. Usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensialnya memdampaki kinerja karyawan bagian produksi untuk mengerjakan dan memberikan yang terbaik untuk perusahaannya. Didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi kinerja (Susilo, 2013).

Hasil uji hipotesis enam menunjukkan bahwa terdapat dampak signifikan antara hubungan kerja antar karyawan di dalam industri batik di Solo dengan kinerja karyawan. Hubungan dan komunikasi yang berjalan baik dan lancar mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi konflik yang terjadi antar karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian menurut Emmanuel yang menyimpulkan bahwa komunikasi yang terjalin baik dalam hubungan kerja berdampak baik bagi kinerja karyawan dimana tidak perlu menghabiskan waktu untuk berdebat atas argumen masing-masing karyawan (dalam Situngkir, 2013).

Hasil uji hipotesis tujuh menunjukkan bahwa rekrutmen berdampak signifikan terhadap hubungan kerja melalui retensi karyawan. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa dengan proses rekrutmen yang baik maka akan berdampak pada meningkatnya hubungan kerja antar karyawan dengan melalui retensi karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Janjua and Gulzar (2014) menyatakan bahwa rekrutmen yang adil secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan. Selain itu hasil penelitian Sumarni, (2011) yang menyatakan bahwa dengan retensi karyawan yang baik akan meningkatkan hubungan antar karyawan kearah yang lebih baik.

Pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan terdapat dampak signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tunggal dan Setiawan (2015) menyatakan 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. Selain itu hasil penelitian Situngkir (2013) yang menyimpulkan bahwa hubungan yang terjalin dalam tim (kelompok) kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis terakhir membuktikan terdapat dampak retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sumarni, (2011) menyatakan 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. Selain itu hasil penelitian Situngkir, (2013) yang menyimpulkan bahwa hubungan yang terjalin dalam tim (kelompok) kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis atas penelitian yang dilakukan pada industri batik di Solo menunjukkan bahwa hipotesis terbukti menunjukkan terdapatnya hubungan antara variabel rekrutmen, retensi karyawan, hubungan kerja dan kinerja karyawan.

#### **4.7 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan pada industri batik di Solo untuk membuat karyawan perusahaan terutama karyawan bagian produksi untuk dapat lebih lagi meningkatkan kinerjanya di perusahaan, yang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan proses rekrutmen yang baik, retensi karyawan yang baik dan menjaga hubungan kerja antar karyawan.

Peningkatan rekrutmen dapat dilakukan oleh perusahaan industri batik di Solo dengan menciptakan lingkungan kerja yang tidak diskriminatif, karena berdasarkan hasil angket penelitian, para karyawan industri batik di Solo masih merasakan adanya diskriminasi dalam lingkungan kerja. Peningkatan retensi karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menciptakan kenyamanan bagi karyawannya, karena karyawan masih merasakan kurang senang saat bekerja. Peningkatan hubungan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas komunikasi antar karyawan, karena banyak dari mereka masih merasa kurang menerima umpan balik dari karyawan lain.