

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Data Peneliti Dan Hasil Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Nama</b>	<b>Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda	Mardina (2014)	Korelasi statistik analisis parametris, yaitu koefisien product moment dan analisis regresi sederhana	gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat daerah kota samarinda. Apabila gaya kepemimpinan demokratis di tingkatkan maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan mengalami peningkatan sebesar 15,244%.
2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat operasi PT Pos Indonesia (persero)	Tintin. S (2010)	Model analisis jalur dengan uji statistik a uji-t	Secara deskriptif gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala SBU adalah gaya kepemimpinan selling. Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan yang di cerminkan oleh perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan pegawai terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT. Pos Indonesia (persero)
3	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo	Billy Renaldo Potale, Viktor Lengko ng dan Silcylje ova	Analisis regresi linier berganda	Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan . Adapun pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan.

No.	Judul	Nama	Analisis	Hasil
4	Analisis Rekrutmen Dan Seleksi Bagi Agen Dan Supervisor Untuk Menunjang Kinerja Karyawan (Studi Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1927 Kantor Cabang Batu-Jawa Timur )	(2016) Oktoriski Pranayoga, Hamidah Nayati Utami, Yuniadi Mayowan (2015)	Analisis regresi linier berganda	Kinerja karyawan dari hasil rekrutmen dan seleksi periode tahun 2012-2014 tidak mengalami peningkatan prestasi dari periode tahun sebelumnya.

Pada penelitian ini penulis menggunakan empat penelitian terdahulu. Dimana dari ke empat penelitian tersebut mempunyai perbedaan. Perbedaan yang pertama yaitu, tiga penelitian terdahulu hasil akhir atau kesimpulannya adalah signifikan positif sedangkan satu penelitian terdahulu mempunyai kesimpulan negatif. Hal ini bertujuan agar peneliti lebih mempunyai referensi tentang variabel yang akan diteliti. Perbedaan kedua adalah terletak pada lokasi penelitian. Perbedaan yang ketiga terletak pada analisis data yang digunakan dan tentunya hasil dari analisis tersebut. Persamaannya adalah variabel yang digunakan sama dengan yang akan peneliti lakukan. Pada penelitian terdahulu yang sudah termuat pada kolom diatas bertujuan untuk bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya. Hal ini akan membantu peneliti untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu, gaya kepemimpinan demokratis, rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian kinerja karyawan

Definisi Kinerja karyawan menurut Nimran (2015) adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang di berikan kepadanya. Sedangkan menurut Sudarmanto (2014) Kinerja karyawan adalah pencapaian atau efektifitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan.

#### 2.2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Nimran (2015) yaitu:

- a. Berorientasi pada prestasi  
Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.
- b. Percaya diri  
Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
- c. Pengendalian diri  
Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
- d. Kompetensi  
Karyawan yang kinerjanya tinggi telah menggambarkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.
- e. Presisten  
Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerjaan didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan.

#### 2.2.1.2 Faktor-faktor Pengukuran dan penilaian Kinerja Karyawan

Nimran (2015) mengajukan enam faktor yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan,, keterampilan dan kecakapan kerja.
- b. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Faktor pengetahuan, meninjau karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- e. Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
- f. Faktor kerja sama, melihat bagaimana karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **2.2.1.3 Indikator kinerja karyawan**

Menurut Sudarmanto (2014) meliputi:

- 1) Kualitas  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas  
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu hari. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Penggunaan waktu  
Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- 4) Bekerja sama  
Bekerja sama dengan orang lain dalam bekerja atau pekerjaannya.

## **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Sebelum mengetahui penjabaran tentang gaya kepemimpinan. Definisi kepemimpinan menurut Bangun (2012) adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Menurut Handoko (2014) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

#### **2.2.2.2 Penggolongan Tipe Kepemimpinan**

Menurut Nimran (2015) menyebutkan jeni-jenis gaya kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosional adalah sebagai berikut:

- a) Gaya koersif ( coercive )  
Dilakukan dengan pendekatan “lakukan apa yang saya katakana”, dimana kepatuhan dari bawahan menjadi focus utama.
- b) Gaya Otoritatif ( authoritative or visionary )  
Dilakukan dengan pendekatan “mari bersama saya” yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- c) Gaya afiliatif ( affiliative )  
Dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
- d) Gaya demokratik ( democratic )  
Dilakukan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang mendukung dan memberikan kesempatan keterlibatan sebanyak mungkin dari bawahan, dimana tujuannya adalah membangun komitmen bawahan dan mendapatkan sebanyak mungkin ide dan masukan dari mereka.
- e) Gaya penentu standart ( pacesetting )  
Dilakukan dengan pendekatan “ikuti saya, lakukan apa yang saya lakukan”, yang menetapkan standart kinerja yang

tinggi dan selalu menekankan serta menuntut hal tersebut kepada bawahan dalam penyelesaian tugas.

- f) Gaya pelatih ( coaching )  
Dilakukan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya pengembangan individu secara jangka panjang

Sedangkan menurut Usman (2013)memberikan gambaran umum tentang jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Gaya kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak di ikut sertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada bimbingan yang efisiensi pada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik dengan semua lini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, pada saat-saat kondisi yang tepat
- c) Laissez Faire ( kendali bebas ) adalah perilaku yang kurang peduli dengan apa yang terjadi di sekitarnya dan biasaya baru terdeteksi pada waktu ada orang lain yang mengingatkannya.

Menurut Robbins (2010)menggambarkan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

### **2.2.2.3 Indikator gaya kepemimpinan demokratis**

Menurut Usman (2013)

- a) Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan di putuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong. Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan, keterlibatan ini dapat formal, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan.
- b) Ditetapkan kegiatan secara bersama sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih. Hubungan yang berupa perbincangan atau komunikasi yang berlangsung antara pemimpin dan bawahan berjalan dengan baik dan ada timbal balik dari komunikator ataupun komunikan.
- c) Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas di serahkan kepada kelompok. Pemimpin lebih menitik beratkan tanggung jawab keberhasilan pada kerja sama antara bawahan dan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.
- d) Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik. Pemimpin mau memberi banyak kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat, saran ataupun kritik. Hal ini bertujuan untuk mencairkan suasana apabila ada masalah dalam perusahaan.

### **2.2.3 Rekrutmen**

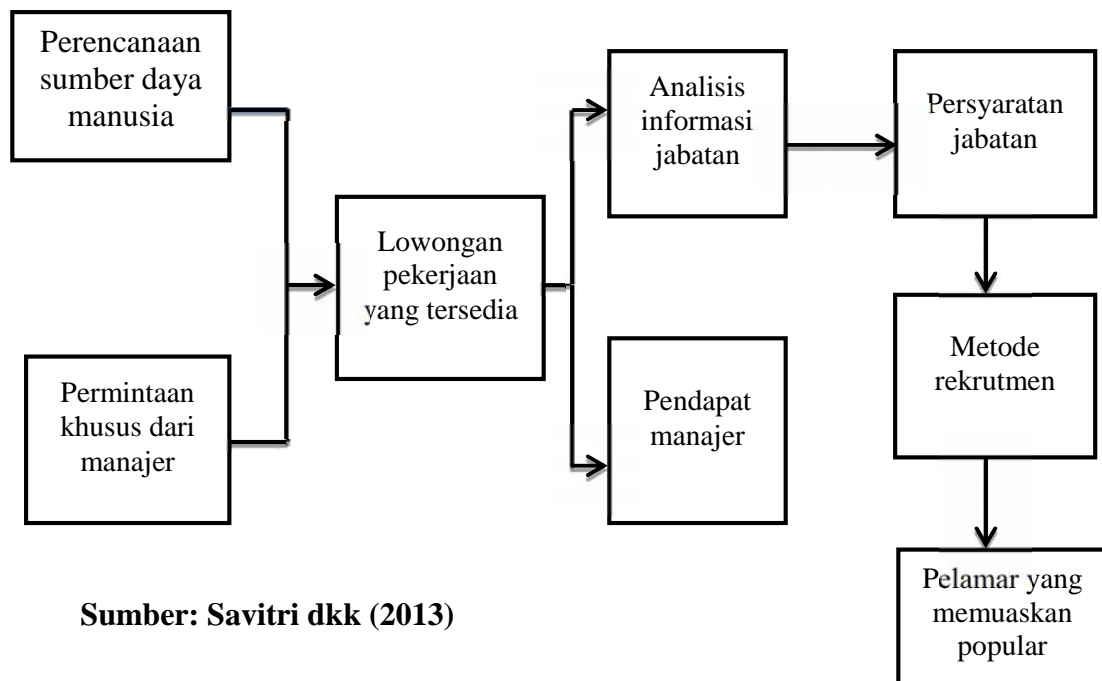
#### **2.2.3.1 Pengertian Rekrutmen**

Mondy(2008)menjelaskan rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Sudarmanto (2014)mengatakan rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan tertentu.

#### **2.2.3.2 Proses rekrutmen**

Menurut Handoko (2008) dalam Savitri dkk (2013) proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan pada gambar berikut:

**Gambar 2.1 Proses Rekrutmen**



Sumber: Savitri dkk (2013)

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa urutan. Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification. Uraianya adalah sebagai berikut:

1. Job Analysis (Analisis Jabatan)  
 Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan (Moekijat, 2010 dalam Savitri, 2013).
2. Job Description (Uraian Jabatan)



mengatakan bahwa uraian jabatan adalah menghtiskan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunany yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan **(Moekijat, 2010 dalam Savitri, 2013)**

3. Job Specification (Persyaratan Jabatan)  
Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik **(Moekijat, 2010 dalam Savitri, 2013)**
4. Job Evaluation (Penilaian Jabatan)  
penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya **(Moekijat, 2010 dalam Savitri, 2013)**.
5. Job Classification (Penggolongan jabatan)  
Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama **(Moekijat, 2010 dalam Savitri 2013)**.

### 2.2.3.3 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerja karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

#### a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Bangun (2012) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan

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

**Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu:**

**Rivai (2013)**

1. Tidak terlalu mahal
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada
3. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan

**Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu:**

**Rivai (2013)**

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat
2. Mengurangi peluang
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri

**b. Sumber Eksternal**

Menurut Bangun (2012), sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan.

Sumber-sumber eksternal berasal dari:

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkok dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
8. Sumber-sumber lainnya.

#### 2.2.3.4 Penentuan Metode Rekrutmen

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Mondy (2008) metode penarikan karyawan baru terbagi dua yaitu:

- 1) Metode Tertutup  
Metode tertutup adalah ketika penarikan terjadi informasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik sulit.
- 2) Metode Terbuka  
Metode terbuka ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

#### 2.2.3.5 Prosedur Rekrutmen

Nitisemito (2006) dalam Bellionardi (2013) menjelaskan prosedur penerimaan tenaga kerja melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan
- 2) Setelah lamaran diajukan maka di berikan tanda bahwa lamaran yang sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut
- 3) Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diujikan.
- 4) Pada saat ujian diadakan, adapun metodenya berupa :
  - a) Menjawab soal dengan uraian (essay)
  - b) Multiple choice, pilih satu yang dianggap paling tepat dari beberapa jawaban yang akan dipilihnya
  - c) Metode wawancara.

- 5) Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan
- 6) Status mereka adalah pegawai percobaan (magang), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang ditentukan, dianggap dapat bekerja dengan baik kemudian diangkat sebagai pegawai tetap.

### **2.2.3.6 Indikator Rekrutmen**

Menurut Sinurat (2008) meliputi:

1. Penentuan jabatan yang kosong.  
Rekrutmen biasanya dimulai dari permintaan dari unit-unit. Permintaan ini dituangkan dalam formulir permintaan yang berisi informasi untuk memenuhi kaidah spesifik atau posisi yang hendak dicapai harus spesifik jabatannya. Terukur atau hasil akhir harus memuat jumlah yang akan direkrut. Mempertimbangkan waktu atau perusahaan memberikan batasan waktu kapan rekrutmen berakhir dan kapan penetapan karyawan.
2. Penentuan persyaratan jabatan.  
Persyaratan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon untuk dapat menduduki posisi yang hendak diisi. Persyaratan ini bisa berupa persyaratan yang dapat dibedakan misalnya syarat pelamar harus mempunyai gelar sarjana ekonomi, maka syarat mutlaknya mampu menunjukkan ijazah sarjana ekonomi.
3. Penyusunan jadwal kegiatan.  
Jadwal kegiatan memuat kegiatan apa saja yang akan dimulai dan kapan harus selesai, siapa yang bertanggung jawab dan berapa besarnya sumber daya yang akan digunakan.
4. Penentuan alat tes.  
Menentukan alat-alat tes yang akan digunakan untuk mendapatkan informasi tentang calon tenaga kerja.

## **2.2.4 Seleksi**

### **2.2.4.1 Pengertian Seleksi**

Menurut Rivai (2012), seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses

rekrutmen selesai dilaksanakan. Sedangkan menurut Teguh (2009) dalam Savitri dkk (2013) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

#### **2.2.4.2 Teknik seleksi**

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kualifikasi seleksi menurut Simamora (2004) dalam Potale dkk (2016) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar man yang mencapai tingkat yang diharapkan.

#### **Adapun beberapa teknik seleksi antara lain:**

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan

4. Pusatpelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmuyang berkenaandengantulisantangan)

#### **2.2.4.3 Cara Seleksi**

MenurutWahjono(2015)mengemukakan

bahwaterdapattujuh langkahseleksi,yaitusebagaiberikut:

1. Penerimaan pendahuluan
2. Test-test penerimaan
3. Wawancara seleksi
4. Pemeriksaan refrensi
5. Evaluasi medis
6. Wawancara atasan langsung
7. Keputusan penerimaan

**Selanjutnya tujuh langkah seleksi di atas akan diuraikan secara rinci, sebagaiberikut:**

1. Penerimaanpendahuluan.

Seleksi dimulai dengankunjungan calonpelamar,kekantorpersonalia atau denganpermintaan tertulisuntukaplikasi.Padapenerimaan pendahuluan ini pelamartelah membentuk pendapatnya tentang perusahaan. Jika pelamar datang sendiri maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Dalam wawancaraini pelamarditanyaalasanmerekamelamarpekerjaantersebutdan mungkingtentangbesarnyagajiyangdiinginkanpelamar.Jikamel

aluitahap ini pelamardinyatakanmemenuhisyarat,makaiaia  
berhakikutsertadalamsелеksi tahapkedua.

## 2. Tes-tespenerimaan

Berbagai tesdilaksanakan untukmemperoleh informasi  
yangobjektifdengan tingkatakurasiyang  
tinggitentangcocoktidaknyapelamardenganjabatanatau  
pekerjaanyangakandipercayakankepadanya.

## 3. Wawancaraseleksi

Wawancara merupakan suatu caraseleksi yangpalingbanyak  
dipergunakan.Halinidimungkinkan  
karenawawancaramempunyaitingkatfleksibilitasyang  
tinggidandapatditerapkanbaikterhadapcalon  
karyawanmanajerialmaupun  
karyawanoperasional.Disampingituteknikini  
jugamemungkinkanpertukaran informasiduaarah  
yaitupewawancaramempelajaripelamardanpelamar  
mempelajariperusahaan.Akan  
tetapikejelekanteknikinimenyangkutvaliditas danrehabilitas.  
Maksudnya informasi yangdiperolehmelaluiwawancara  
iniseringbervariasi dari  
pewawancarayangsatudenganpewawancarayang  
lainnya,jugahasil wawancara  
tidakdapatmengungkapkanpotensipelamar yang

sesungguhnya. Walaupun demikian hal ini tergantung kepada si pewawancara untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan mudah dimengerti oleh yang di wawancarai.

#### 4. Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi ini bertujuan untuk mengetahui tipe dan kepribadian pelamar. Hal ini dapat diketahui dengan pemeriksaan referensi pelamar yang diperoleh dari keluarga atau teman dekat pelamar yang ditunjukkan sendiri oleh pelamar atau mungkin juga diminta oleh perusahaan. Akan tetapi belakangan ini referensi ini sudah banyak ditinggalkan karena ada kecenderungan hanya memberikan hal-hal yang baik saja.

#### 5. Evaluasi Medis

Pada umumnya evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi tentang kesehatannya.

Pemeriksaan kesehatan ini biasanya dipercayakan kepada dokter diluar perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri.

Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan diperolehnya karyawan yang



seringsakit,sehinggaperusahaantidak

perlumengeluarkanbiaya pengobatan yangtinggi.

#### 6. Wawancara atasan langsung

Seleksi pegawai dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak berhubungan denganpekerjaansipelamar,akan tetapi padaakhirnyaatasanlangsungyang bertanggung jawab untuk menentukan siapa diantara para pelamar yang diterimadansiapayangditolak.

#### 7. Keputusan penerimaan

Keputusanpenerimaanmerupakanberakhirnyaproses seleksi.Hendaknya perusahaan memberitahukan pelamar yangtidak diterima sesegera mungkin dandengancarayanghalus.Tindakansepertiinidianggapetis karenadengan demikian perusahaan menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang pencarikerja.

### **2.2.4.4 Indikator Seleksi**

Menurut Hasibuan (2010) meliputi:

1. Keahlian.  
Tiga jenis keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai yaitu, technical skill, Human skill, conceptual skill adalah
2. Pengalaman.  
Pengalaman kerja yang hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikannya.
3. Umur.

Umur harus mendapatkan pertimbangan karena umur akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang.

4. Jenis kelamin.  
Jenis kelamin yang terkadang menjadi perhatian mengingat adanya perbedaan kemampuan antara pria dan wanita
5. Pendidikan.  
Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengerjakan atau menjabat suatu jabatan
6. Kesehatan fisik.  
Kesehatan fisik sangat penting untuk menjabat suatu jabatan karena seseorang baru dapat bekerja dengan baik apabila didukung fisik yang sehat
7. Penampilan.  
Penampilan merupakan keseluruhan penampilan dan keterampilan diri seorang yang tampak dari luar. Hal ini merupakan kualifikasi tambahan.
8. Bakat.  
Bakat karena orang yang berbakat mudah untuk di kembangkan dan cepat mengerti pengarahan yang diberikan.
9. Tempramen.  
Tempramen merupakan pembawaan seorang yang sulit diperbarui oleh faktor pendidikan dan mempunyai pendirian yang keras. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh psikolog.
10. Karakter  
Karakter merupakan pembawaan seorang yang dapat diubah dalam lingkungan pendidikan. Dalam hal ini, karakter berbeda dengan tempramen karena tempramen tidak dapat diubah oleh pendidikan.
11. Kerja sama  
Kerja sama harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Asalkan kerja sama itu bersifat positif serta berazaskan kemampuan.
12. Kejujuran  
Kejujuran sangat penting karena kunci untuk dapat mendelegasikan tugas wewenang kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.
13. Kedisiplinan  
Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang

harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada perusahaan.

14. Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan hal yang penting dalam dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dipandang sangat penting dan dibutuhkan di setiap organisasi untuk pencapaian tugas organisasi, dimana dalam hal ini setiap pemimpin mempunyai karakter yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan sebuah organisasi. Setiap kepemimpinan menginginkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan yang di harapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan. Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan diharapkan bisa merangsang karyawan untuk bekerja dengan optimal. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan demokratis mempunyai ciri khas yaitu melibatkan

bawahan atau mendorong partisipasi bawahan sehingga karyawan merasa dihargai karena diberi kesempatan dan kewenangan untuk menyelesaikan pekerjaan, karena pada dasarnya karyawan adalah tulang punggung bagi organisasi. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Jadi secara konseptual gaya kepemimpinan demokratis dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Robbins (2010) mengungkapkan hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan karyawan ialah pemimpin cenderung mendorong partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan agar bawahan bisa menyampaikan pendapat kepada atasan. Bila mana hal ini terwujud maka hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam suasana harmonis. Kejadian ini akan berdampak kepada kinerja karyawan. Karyawan akan terdorong untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin bagi perusahaan.

Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya (Handoko, 2014)

Berdasarkan pendapat Robbins (2010) dan Handoko (2014) penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis akan berpengaruh positif jika diterapkan di perusahaan karena karyawan atau bawahan mendapatkan peran penting dalam perusahaan dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa dihargai keberadaannya di perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Mardiana (2014) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif gaya

kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Hal ini juga didukung oleh penelitian Lidya Iranaya (2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Java Fiber Art Di Desa Banjardowo Kecamatan Jombang.

### **2.3.2 Hubungan Variabel Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Setelah perusahaan berdiri maka langkah selanjutnya adalah proses rekrutmen dan seleksi. Walaupun demikian perusahaan mempunyai kebijakan tersendiri untuk bisa menarik calon tenaga kerja baru. Tidak hanya itu perusahaan berupaya mendapatkan calon karyawan yang mempunyai kriteria yang di harapkan oleh perusahaan. Sehingga rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang dapat membantu proses pelaksanaan atau kegiatan operasional dalam perusahaan.

Rekrutmen dan seleksi yang transparan akan mempermudah perusahaan untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang hadal. Dari proses rekrutmen dan seleksi tersebut perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang memenuhi persyaratan atau kriteria yang telah perusahaan tetapkan.

.Hubungan rekrutmen dengan kinerja karyawan diharapkan bisa meningkatkan dan mempengaruhi perusahaan.Rekrutmen merupakan langkah awal perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan.Hal ini dikarenakan rekrutmen merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.Maka dari itu perusahaan perlu melakukan rekrutmen dengan baik.Sehingga diharapkan perusahaan mendapatkan calon karyawan yang mempunyai kualitas yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya rekrutmen, hubungan antara seleksi dengan kinerja karyawan diharapkan bisa berdampak positif terhadap perusahaan.Seleksi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan.Artinya jika Seleksi yang dilakukan perusahaan dengan prosedur yang baik diharapkan bisa mendapatkan calon karyawan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.Jadi secara konseptual rekrutmen dan seleksi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Wahjono (2015) mengatakan hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan adalah negative dalam arti berlawanan arah. Artinya, apabila analisis jabatan dilakukan dengan upaya yang tinggi sehingga menghasilkan uraian pekerjaan (job description), Syarat pekerjaan (job specification), dan standart kinerja pekerjaan (job performance standart) yang baik maka upaya yang harus dikeluarkan rekrutmen dan seleksi tidaklah terlalu besar.

Berdasarkan pendapat Wahjono (2015) penulis berpendapat bahwa rekrutmen dan seleksi jika dilaksanakan secara transparan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Penelitian Tini Nurhayati (2016) yang berjudul “Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang lima pekanbaru”. Hal tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian empiris dan teori yang dilakukan Gedhe Teguh Wirawan, I Ketut Dunia, Luh Indrayani (2013). Bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut semakin memperkuat teori yang sudah ada sebelumnya.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menerapkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang penting yang telah diketahui dalam masalah tertentu. Kerangka konseptual akan menghubungkan antara variabel-variabel peneliti, yaitu variabel dependen dan variabel independen.

Seperti yang telah dikemukakan penjelasan diatas, bahwa penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan demokratis, rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan.

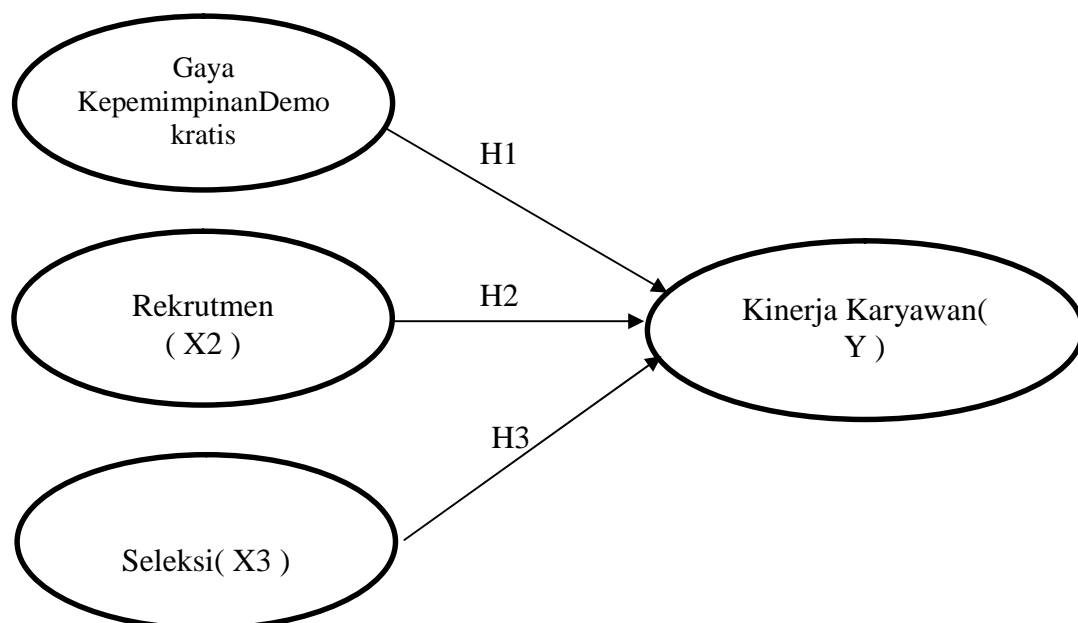
Dapat diketahui gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini saya menduga gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis menekankan bimbingan efisiensi pada bawahannya sehingga tercipta kerja sama yang baik antar semua lini. Semakin efektif gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

Sedangkan Rekrutmen pada hakekatnya adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk bisa menarik calon tenaga kerja dengan jumlah yang cukup dan persyaratan yang layak untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan diadakannya rekrutmen yang transparan maka tingkat kinerja karyawan pada perusahaan semakin baik.

Begitu pun juga seleksi yang tidak bisa dianggap remeh oleh perusahaan. Seleksi dilakukan setelah selesainya proses rekrutmen. Hal ini bertujuan untuk menyeleksi secara spesifik calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan perusahaan. Dengan diadakannya seleksi yang efektif dan transparan maka semakin baik kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian penulis yang kemukakan pada tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka penulis menjabarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Seperti yang disajikan dalam gambar berikut :

**Gambar 2.2 Model Konseptual**



**Sumber : Peneliti, 2017**



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2013), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berfikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan di uji untuk menunjukkan benar atau salah sebuah penelitian.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

- H1** : Diduga, terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
- H2** : Diduga, terdapat pengaruh positif antara rekrutmen (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
- H3** : Diduga, terdapat pengaruh positif antara seleksi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)

