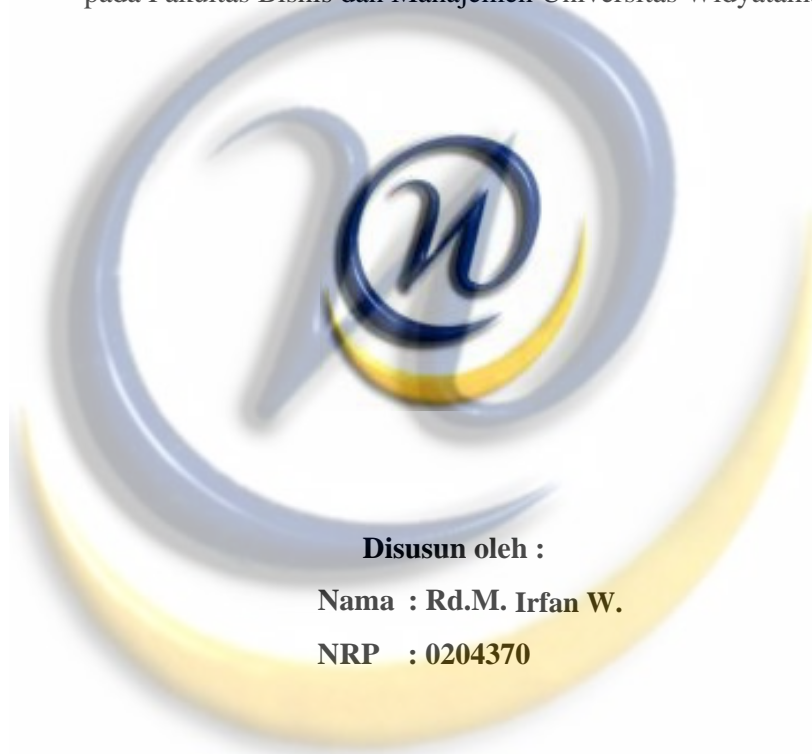


**PENGARUH PELAKSANAAN SELEKSI TERHADAP
PRESTASI KERJA PADA KARYAWAN
PIKIRAN RAKYAT**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat
dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen
pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama



Disusun oleh :

Nama : Rd.M. Irfan W.

NRP : 0204370

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi (*accredited*)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor : 010/BAN-PT/AK-X/S1/V/2007

Tanggal 19 Mei 2007

2012

**PENGARUH PELAKSANAAN SELEKSI TERHADAP
PRESTASI KERJA PADA KARYAWAN
PIKIRAN RAKYAT**

DRAFT SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

Disusun oleh :

Nama : Rd.M.Irfan W.

NRP : 0204370

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Sri Wiludjeng SP.SE., MP.

Mengetahui,

Dekan

Fakultas Fakultas Bisnis dan Manajemen

Ketua Program Studi

Fakultas Bisnis dan Manajemen

Dr. Hj. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc

Hj. Wien Dyahrini R., S.E., MSIE. M.S

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda Tangan di bawah ini :

Nama : RD.M. Irfan W.

NRP : 0204370

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ Pengaruh Pelaksanaan Seleksi Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan Pikiran Rakyat“ adalah benar hasil karya sendiri, apabila tidak terbukti demikian, saya bersedia menerima segala sanksi yang telah ditetapkan.



RD.M.Irfan
W.

ABSTRAK

Nama : Irfan, Npm : 0204370..., judul : Studi tentang pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja pada karyawan Pikiran Rakyat. Di bawah bimbingan Ibu Sri Wiludjeng S.P., S.E., M.P.

Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu pada suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan dari seleksi itu sendiri yakni untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan serta skor tertinggi dalam penilaian atau pertimbangan lainnya. Itu semua dilakukan semata-mata untuk mendapatkan karyawan yang siap diposisikan/mengisi dalam jabatan atau posisi tertentu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan oleh pada Pikiran Rakyat, mengetahui prestasi kerja karyawan dan pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja pada Pikiran Rakyat. Dengan metode penelitian metode deskriptif verifikatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan oleh pada PT Pikiran Rakyat, meliputi tahap-tahap pembukaan lowongan kerja, pengisian blanko lamaran, seleksi surat-surat lamaran, pemeriksaan referensi, panggilan tes wawancara, wawancara pendahuluan, penerimaan, tes psikologi (Psychological Test), Tes Kesehatan, Tes kesehatan, Wawancara akhir oleh atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak. Sedangkan tanggapan responden bahwa seleksi yang dilakukan oleh PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan baik. Prestasi kerja karyawan di PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan tinggi. Walaupun demikian masih ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan kembali karena memiliki nilai di bawah rata-rata.

Hasil uji analisis regresi sederhana menunjukkan pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja pada Pikiran Rakyat bahwa apabila pelaksanaan seleksi dilaksanakan dengan lebih baik lagi, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat. Dari perhitungan statistik uji t thitung lebih besar dari ttabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini berarti terdapat pengaruh positif antara seleksi terhadap prestasi kerja karyawan. Maka "Jika seleksi dilaksanakan secara tepat, maka prestasi kerja karyawan akan tinggi" dapat diterima.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era perdagangan bebas semua organisasi dituntut meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang proaktif terhadap perubahan yang terjadi. Dan dalam hal ini Indonesia sebagai salah satu negara berkembang harus siap untuk menghadapi era globalisasi sebagai sebuah kesempatan bukan ancaman. Maka perusahaan-perusahaan di Indonesia harus mempersiapkan diri untuk menghadapinya, terutama dengan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat.

Persaingan disegala bidang usaha yang semakin ketat dan kompetitif membuat organisasi meningkatkan kemampuannya serta keunggulannya. Maka untuk memiliki keunggulan suatu perusahaan bergantung dari manajemen suatu perusahaan itu. Menanggapi persaingan yang ketat, organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan bersaing adalah yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian. Karena kualitas barang dan jasa yang dihasilkan datang dari kecakapan manusianya.

Sebelum mendapatkan calon karyawan yang diperlukan, maka terlebih dahulu perencanaan sumber daya manusia yang terprogram dengan baik akan mendukung kualitas dari calon karyawan serta jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada waktu tertentu, sehingga dapat membantu dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Setiap organisasi mempunyai misi yang harus dicapai dan selanjutnya dituangkan dalam rencana jangka pendek dan panjang. Untuk mencapai misi organisasi, maka dilaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan calon karyawan yang terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi

Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas para calon-calon karyawannya itu sendiri atau dengan kata lain para pelamarnya. Upaya untuk mendapatkan calon karyawan atau pelamar itu dimulai dengan proses perekrutan atau proses untuk menemukan dan menarik pelamar-pelamar atau calon-calon karyawan yang memiliki kemampuan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Hasil akhir dari proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar, yang nantinya akan diseleksi untuk mendapat calon karyawan baru.

Seleksi itu sendiri merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu pada suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan dari seleksi itu sendiri yakni untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan serta skor tertinggi dalam penilaian atau pertimbangan lainnya. Itu semua dilakukan semata-mata untuk mendapatkan karyawan yang siap diposisikan/mengisi dalam jabatan atau posisi tertentu.

Bagi perusahaan melakukan kegiatan penilaian prestasi kerja merupakan kegiatan untuk membantu perusahaan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang berimbas nantinya kepada laba perusahaan itu sendiri. Sedangkan bagi karyawan sendiri, penilaian prestasi kerja karyawan dapat memacu atau memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasinya, yang memberikan dampak positif bagi perusahaan itu sendiri. Dan dalam hal itu karyawan mendapatkan umpan balik atas hasil kerjanya yang telah dicapai.

Ketatnya penerimaan karyawan seringkali menimbulkan permasalahan, seperti dalam pelaksanaan penerimaan calon pegawai negeri sipil dari tahun ke tahun selalu topiknya berkaitan dengan adanya **calo**, indikasi kecurangan, masih rendahnya transparansi dalam penerimaan, serta standar kompetensi lulusan yang tidak jelas. Sistem birokrasi yang berjalan selama ini cenderung korup berpengaruh terhadap pola rekrutmen pegawai. Calon pegawai berusaha untuk mencari celah untuk masuk dengan berbagai cara, sementara oknum dilingkungan instansi yang bersangkutan memanfaatkan kondisi tersebut. Oknum akan berusaha untuk memperdayai mangsa supaya mau memberi pelicin kepadanya. Padahal

keterlibatan oknum dalam proses kelulusan seringkali tidak ada sama sekali. (<http://birokrasi.kompasiana.com>).

Penulis melihat satu indikasi dimana PT Pikiran Rakyat dalam menyeleksi calon karyawan di dasarkan atas hubungan keluarga yang memiliki suatu jabatan didalam perusahaan tersebut, bukan berdasarkan hasil dari seleksi yang sudah didapat karena sebuah proses seleksi karyawan pada umumnya.(sumber:wawancara dengan Bapak Budi Maulani Wahudin S.E., M.M)

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penulisan dengan mengambil judul yang akan dijadikan sebagai bahan penulisan skripsi yaitu : **"Pengaruh pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja pada karyawan Pikiran Rakyat"**

1.2 Identifikasi Masalah

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sebagai salah satu faktor keberhasilan perusahaan, sehingga nantinya didapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi dan segala persyaratan untuk menjadi karyawan untuk mengisi jabatan tertentu dan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

Sebagai umpan balik dari seleksi yang telah dilakukan yakni berupa penilaian prestasi kerja. Apabila seleksi dilaksanakan dengan baik akan didapat kepuasan, semangat dan akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia tersebut, setiap karyawan diharapkan dapat meneruskan pentingnya semangat kerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja akan tercapai apabila karyawan yang dimiliki perusahaan diperoleh dari hasil seleksi yang tepat.

Berdasarkan uraian di atas penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan oleh pada Pikiran Rakyat?
2. Bagaimana prestasi kerja karyawan yang ada di Pikiran Rakyat?

3. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja pada Pikiran Rakyat ?

1.3 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang hubungan seleksi dengan prestasi kerja karyawan yang akan digunakan dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan jurusan Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan oleh Pikiran Rakyat.
2. Untuk mengetahui prestasi kerja karyawan yang ada di Pikiran Rakyat
3. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja pada Pikiran Rakyat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat agar dapat digunakan :

1. Bagi penulis
Dapat memberikan pemahaman mengenai masalah manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai hubungan seleksi karyawan dengan prestasi kerja.
2. Bagi perusahaan
Hasil penulisan diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan memberikan informasi yang dapat dijadikan dasar pertimbangan kebijakan seleksi yang tepat sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.
3. Bagi pihak lain
Menambah wawasan bagi masyarakat pada umumnya dan menjadi bahan kajian dan bahan perbandingan untuk penelitian lebih lanjut.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan maka berbagai upaya dilakukan antara lain memperoleh karyawan yang berkulitas dan memiliki kemampuan serta keahlian yang memadai untuk dapat merealisasikan visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang perusahaan.

Dengan adanya seleksi yang baik, karyawan akan merasa yakin dengan pekerjaan yang diembannya merupakan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan serta kemampuannya. Ini berarti, jika dalam melaksanakan tugas-tugasnya karyawan merasa cocok dan senang, maka karyawan akan terpacu untuk meningkatkan prestasi kerja yang tentunya sangat berguna baik untuk diri sendiri maupun perusahaan. Tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi serta dapat bekerja atas dasar kemampuan serta keahlian yang dibutuhkan perusahaan.

Sebelum proses perekrutan dan seleksi dilaksanakan maka dibuat dahulu perencanaan manajemen sumber daya manusia hal ini memuat tentang jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan agar organisasi fokus untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan yang terbaik bagi perusahaan. Berikut ini pengertian perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh:

Mathis dalam **Rachmawati** (2008:58)

”Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.”

Proses rekrutmen dilaksanakan dengan maksud untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Proses rekrutmen berlangsung dari saat mencari pelamar dan berakhir pada saat surat lamaran para calon pelamar itu dikumpulkan. Adapun definisi-definisi tentang rekrutmen antara lain :

Menurut **Flippo** dalam **Wahyudi** (2002:74) menyatakan bahwa:

“Recruitmen is process of searching for prospective employess and stimulating them to apply for jobs in the organization”

Sedangkan menurut **Simamora** (2004:212)

“Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.”

Setelah dilakukan proses rekrutmen, maka akan dipilih atau dilakukan pemilihan dari calon-calon karyawan tersebut untuk mengisi jabatan yang kosong dan proses ini disebut seleksi. Dalam pencapaian tujuan perusahaan tentu saja harus didukung oleh karyawan yang terampil, mempunyai kemampuan sesuai dengan jabatannya, disiplin, jujur dan bertanggung jawab. Untuk bisa mendapatkan karyawan yang benar-benar memenuhi kriteria untuk menduduki suatu jabatan tidaklah mudah. Oleh karena itu pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sejak seleksi karyawan. Proses seleksi dilakukan setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seleksi karyawan merupakan salah satu bagian yang penting dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia dalam mencari karyawan.

Pentingnya seleksi mengakibatkan kegiatan tersebut harus dilakukan secara tepat dan benar untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini karena tuntutan dalam organisasi terhadap sekelompok pegawai yang memenuhi persyaratan. Berikut ini definisi seleksi dari beberapa ahli :

Menurut **Wahyudi** (2002:82)

”Seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekelompok orang-orang dengan preferensi tertentu”

Sedangkan **Sastrohadiwiryo** (2003:150), menyatakan bahwa :

”Seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya”

Sedangkan indikator seleksi menurut **Simamora** (2004:307) adalah prosedur seleksi yang meliputi:

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengisian formulir lamaran
3. Wawancara
4. Tes seleksi
5. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
6. Pemeriksaan fisik
7. Wawancara dengan penyelia

Sedangkan menurut **Manullang** (2001:102-108) syarat perseorangan yang menjadi kualifikasi dasar seleksi yaitu

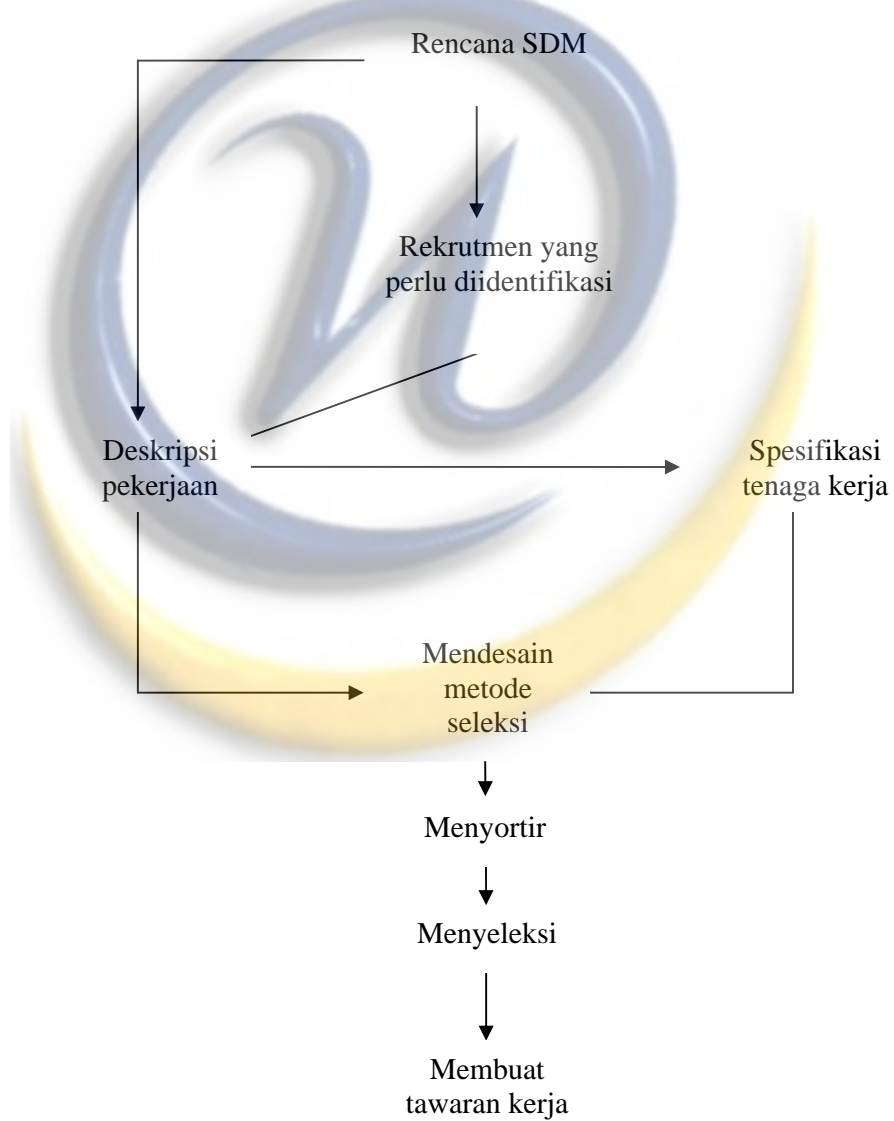
1. Keahlian
2. Pengalaman
3. Umur
4. Jenis kelamin
5. Pendidikan
6. Keadaan fisik
7. Tampang
8. Bakat
9. Temperamen
10. Karakter

Adapun syarat perseorangan yang umum menjadi kualifikasi dasar seleksi menurut **Manullang**(2001 : 101-102) :

1. Keahlian
2. Pengalaman
3. Umur
4. Jenis kelamin

5. Pendidikan
6. Keadaan fisik
7. Tampang
8. Bakat
9. Tempramen
10. Karakter

Berikut ini adalah gambar Proses rekrutmen dan seleksi :



Sumber, **Cushway** : Human Resource Management 2002

Gambar 1.1

Proses rekrutmen dan seleksi

Setiap perusahaan yang melaksanakan seleksi selalu mempunyai tujuan untuk mendapatkan pegawai yang tepat dalam mengisi jabatan yang diperlukan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menetapkan beberapa kualifikasi yang dijadikan dasar dalam memilih tenaga kerja untuk mengisi lowongan yang tersedia. Dengan demikian diharapkan proses seleksi yang dilakukan perusahaan mencapai tujuan yang maksimal.

Sedangkan Prestasi Kerja merupakan timbal balik yang di dapat dari perusahaan setelah kita melakukan suatu pekerjaan. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Menurut **Handoko** (2001 : 135) menyatakan bahwa:

“Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Menurut **Wahyudi** (2002:101) :

“secara umum prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan(*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”

Menurut **Hasibuan** (2003:94) :

”Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapannya, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut **Wahyudi** (2002: 107-109) beberapa tujuan dapat diperoleh dari suatu penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Memelihara potensi kerja
2. Mengukur dan meningkatkan prestasi kerja
3. Menentukan kebutuhan akan pelatihan (*training need*)

4. Sebagai dasar pengembangan karir
5. Sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa
6. Sebagai alat bantu dalam proses pengadaan tenaga kerja (penarikan, seleksi, penempatan, pembekalan)
7. Membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi

Menurut **Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara** (2001:67) bahwa dengan adanya penilaian prestasi kerja dalam suatu perusahaan, maka cenderung dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan untuk berprestasi lebih baik lagi. Kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis mengemukakan suatu hipotesis sebagai berikut : **"Jika seleksi dilaksanakan secara tepat, maka prestasi kerja karyawan akan tinggi"**

1.6 Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PIKIRAN RAKYAT, Jl.Soekarno Hatta No.77 Bandung, sejak bulan Mei sampai Oktober 2012.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Setiap perusahaan dalam usaha mencapai tujuan pasti dihadapkan pada kendala-kendala yang ada, oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi dalam menciptakan suatu kerjasama yang baik guna mencapai tujuannya membutuhkan suatu sistem yang disebut manajemen.

Hasibuan, (2004:2) mengemukakan bahwa :

”Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut Terry yang dikutip Hasibuan (2004:2) :

“Management is a distinct proses consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resource.”

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan, yakni manajemen adalah tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan semakin berkembangnya teknologi maka mengakibatkan makin berkembangnya

pemahaman manusia akan pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Oleh karena itu, pemahaman dan perkembangan sumber daya manusia semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi akan memberikan keunggulan dalam bersaing. Maka setiap organisasi membuat sasaran, dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemahaman tentang pengertian Manajemen Sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Hasibuan (2003:10), yang menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut **Handoko** (2002:4), mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi”.

Mangkunegara (2004:2) mengatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Dari uraian-uraian mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dimana terhadap proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah telah diuraikan, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki dua fungsi, yaitu fungsi manajerial (*management functions*) dan fungsi operasional (*operative functions*) seperti yang telah dikemukakan oleh **Flippo** (1995:5-7) :

1. *Management functions*, yang terdiri dari :
 - a. *Planning*
 - b. *Organizing*
 - c. *Directing*
 - d. *Controlling*
2. *Operative functions*, yang terdiri dari :
 - a. *Procurement*
 - b. *Development*
 - c. *Compensation*
 - d. *Integration*
 - e. *Maintenance*
 - f. *Separation*

Adapun penjelasan dari masing-masing bagian bagian tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Management functions*
 - a. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan berearti penentuan program tenaga kerja yang akan membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - b. *Organizing* (pengorganisasian)

Setelah serangkaian tindakan ditetapkan perlu disusun organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Menyusun organisasi berarti merancang struktur berbagai hubungan antara pekerja, personalia, dan faktor-faktor fisik.

c. *Directing* (pengarahan)

Fungsi yang menghidupkan dan menjadi semakin penting. Fungsi ini disebut pengarahan, motivasi, pelaksanaan atau pemberian perintah. Fungsi ini mengusahakan agar orang mau bekerja sama dengan efektif.

d. *Controlling* (pengendalian)

Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan peraturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis dasar organisasi.

2. *Operative functions*

a. *Procurement* (pengadaan tenaga kerja)

Adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutan, seleksi dan penempatan.

b. *Development* (pengembangan)

Tenaga kerja yang sudah diperoleh harus dikembangkan lebih lanjut melalui usaha pelatihan dan pengembangan.

c. *Compensation* (kompensasi)

Adalah balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja secara adil dan layak sesuai dengan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

d. *Integration* (integrasi)

Integrasi ini menyangkut penyesuaian kepentingan-kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

e. *Maintenance* (pemeliharaan)

Fungsi ini adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Perhatian dititik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan kerja) serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan.

f. *Separation* (pemisahan)

Fungsi ini untuk memutuskan hubungan kerja pegawai dengan organisasi dan mengembalikan kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang telah dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Peranan dari manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.3 Analisis Pekerjaan

Untuk mendapatkan calon karyawan perusahaan terlebih dahulu menentukan jabatan kosong serta membuat analisis pekerjaan, dengan tujuan memperoleh keterangan, informasi serta kualifikasi yang diperlukan oleh pemegang jabatan ataupun menentukan tingkat gaji dan upah. Proses analisis pekerjaan sendiri sebenarnya merupakan proses pengumpulan data melalui berbagai pendekatan baik melalui wawancara, observasi pengamatan maupun dengan kuesioner terhadap suatu jabatan. Berikut ini penjelasan mengenai analisis pekerjaan :

Menurut **Sastrohadwiryo** (2003:128)

”Analisis pekerjaan didefinisikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistematis.”

Sedangkan menurut **Yoder** dalam **Rachmawati** (2008:37) :

”Job analysis is the prosuder by which he facts with respect to each job are systematically discover and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which task, process, responsibilities and personal requirement are investiged.”

Dari beberapa pengertian mengenai analisis pekerjaan (*job analysis*) dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan adalah prosedur mempelajari dan mengumpulkan melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap pekerjaan untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan dan jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk jabatan atau pekerjaan tertentu. Hasil dari analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

1. Uraian pekerjaan (*job description*)

Menurut **Sastrohadwiryo** (2003:128) mendefinisikannya sebagai berikut:

“Deskripsi pekerjaan adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan dikerjakan.”

Menurut **Dessler** (2006:116) :

“Daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, keterampilan, kepribadian dan seterusnya.”

Apabila uraian pekerjaan dapat dibuat secara jelas dan benar maka dapat dipergunakan sebagai pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut **Hasibuan** (2002:33), uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hak-hak berikut:

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jelas seperti rektor, dosen, dan kabag administrasi.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktifitas utamanya.
- f. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Marwansyah dan Mukaram (2000:29) mengemukakan sebagai berikut :

“Spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.”

Sedangkan menurut Noe et. All. dalam Rachmawati (2008:42) :

“A list of skills, abilities and other characteristic that an individual must have to perform a particular.”

Syarat-syarat pekerjaan ini merupakan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pada umumnya isi spesifikasi terdiri dari :

- a. Persyaratan pendidikan (SD, SLTP, SMU, PT)
- b. Pengalaman yang diperlukan
- c. Pengetahuan dan keterampilan
- d. Persyaratan fisik
- e. Status perkawinan
- f. Jenis kelamin
- g. Usia

Jadi dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat pekerjaan ini menitik beratkan pada syarat-syarat perseorangan yang harus dimiliki untuk mencapai hasil kerja dengan baik.

Dengan adanya analisis pekerjaan ini akan memberikan manfaat dan pedoman bagi perusahaan untuk memilih karyawan dengan tepat yang sesuai dengan uraian pekerjaan dan syarat pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2.4 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau proses yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia merupakan unsur utama dan pertama dalam setiap aktivitas. Adapun definisi-definisi perencanaan sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Wether dan Davis (2005:75) mengatakannya sebagai berikut:

”Systematic process for predicting personnel requirements (demand) and availability (supply) in the future, both the number and kind, so that the human resources department to plan the implementation of the recruitment, selection, training, and other activities to better.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses untuk menentukan kebutuhan akan sumber daya manusia pada masa yang datang secara tepat dan bermanfaat agar tercapainya tujuan organisasi.

2.5 Penarikan Tenaga kerja/Rekrutmen

Proses penarikan tenaga kerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi sebuah perusahaan dalam mendapatkan calon tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang kosong. Untuk lebih jelasnya penulis akan memberikan gambaran melalui definisi-definisi tentang rekrutmen :

Menurut Flippo dalam Wahyudi (2002:74) menyatakan bahwa :

“Recruitment is process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organization”

Sedangkan menurut Simamora (2004:212)

“Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan

pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.”

Menurut **Hariandja** (2005:96)

“Perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk di seleksi menjadi pegawai”

Berdasarkan definisi yang telah di uraikan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan memikat sejumlah calon karyawan yang berpotensi serta memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam mendapatkan calon karyawan yang diinginkan maka, berikut ini merupakan langkah-langkah perekrutan yang dikemukakan oleh **Hariandja** (2005:105-107)

2.5.1 Langkah-langkah Perekrutan

1. Penentuan Jabatan yang Kosong

Perekrutan dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, dan akibat adanya ekspansi yang dilakukan perusahaan, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Penentuan Persyaratan Jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal ini akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada. Persyaratan jabatan ini harus dianalisis dari informasi analisis jabatan, yaitu *job description*, *job spesification* dan *job performance standard*, dan juga melalui masukan dari manajer terkait. Oleh karena itu agar perusahaan dapat melakukan kegiatan

rekrutmen secara efektif, perusahaan harus memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang baik yang di dalamnya meliputi informasi jabatan.

3. Penentuan Sumber dan Metode Perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan tentu saja efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik waktu maupun biaya yang paling murah.

Sumber mengacu pada tempat atau lingkungan tempat calon pegawai didapatkan, dan metode mengacu pada cara atau pendekatan yang digunakan untuk mendapatkannya.

2.5.2 Sumber Perekrutan

Adapun berikut ini adalah sumber perekrutan yang diungkapkan oleh **Simamora** (2004:185) dengan keunggulan dan kelemahan masing-masing :

Sumber-sumber rekrutmen:

1. Internal : berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini dalam organisasi
2. Eksternal : adalah individu yang saat ini tidak dikaryawankan oleh organisasi

- Promosi dari sumber internal

Keunggulan-keunggulan

1. Memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik
2. Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang
3. Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional
4. Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya
5. Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik singkat

Kelemahan-kelemahan

1. Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit
2. Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing
3. Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik

- Pengangkatan dari sumber-sumber eksternal

Keunggulan-keunggulan

1. Memberikan ide dan pandangan baru
2. Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan tanpa berkepentingan
3. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada

Kelemahan-kelemahan

1. Waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penyesuaian
2. Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi
3. Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan orang yang baru.

Dari penjelasan di atas kita dapat mengetahui bahwa dalam mendapatkan sejumlah calon karyawan maka terlebih dahulu harus dilakukan langkah-langkah perekrutan sebagai dasar pertimbangan dalam memilih calon karyawan yang dibutuhkan.

2.6 Seleksi

Seleksi merupakan proses yang dibutuhkan perusahaan untuk memutuskan pegawai yang tepat dari beberapa calon pegawai. Proses seleksi dilakukan setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang penting dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia dalam mencari pegawai.

Pentingnya seleksi mengakibatkan kegiatan tersebut harus dilakukan secara tepat dan benar untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini

karena tuntutan dalam organisasi terhadap sekelompok pegawai yang memenuhi persyaratan. Berikut ini definisi seleksi dari beberapa ahli :

Menurut **Wahyudi** (2002:82)

”Seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekelompok orang-orang dengan preferensi tertentu”

Sedangkan **Sastrohadiwiryo** (2003:150), menyatakan bahwa :

”Seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya”

Menurut **Cascio** (2002:82) mengemukakan bahwa :

“To select is to choose one or more individuals in preference to other”

Setelah melihat definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses untuk memilih beberapa tenaga kerja dari sekelompok pelamar dengan memiliki kriteria dan prefensi tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.6.1 Tujuan Seleksi

Adapun tujuan dari seleksi karyawan menurut **Hasibuan** (2002:49) adalah untuk mendapatkan :

- 1 Karyawan yang *qualified* dan potensial
- 2 Karyawan yang jujur dan berdisiplin
- 3 Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tetap
- 4 Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- 5 Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
- 6 Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal
- 7 Karyawan yang dinamis dan kreatif
- 8 Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- 9 Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi

- 10 Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
- 11 Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
- 12 Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
- 13 Karyawan yang mempunyai prilaku dan budaya malu.

2.6.2 Prosedur Seleksi

Menilai seseorang merupakan pekerjaan yang sangat sukar tetapi keberhasilan pemilihan karyawan akan sangat membantu memajukan perusahaan. Dalam seleksi ini ada prosedur umum yang biasa digunakan perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang diharapkan.

Prosedur seleksi menurut Simamora (2004:307) adalah :

8. Wawancara pendahuluan

Langkah pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan (*preliminary screening interview*). Pelamar-pelamar yang kelihatan tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar. Pelamar-pelamar yang tidak memiliki persyaratan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sertifikat pendidikan atau pelatihan akademik haruslah segera dihilangkan dari kelompok pelamar, dan segera diberitahukan bahwa mereka tidak dipertimbangkan untuk pekerjaan.

9. Pengisian formulir lamaran

Jika seorang pelamar secara kasar memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan yang tersedia, langkah berikutnya adalah pengisian formulir lamaran kerja. Formulir lamaran (*application form*) adalah catatan formal lamaran kerja seseorang. Tujuan utama formulir lamaran adalah memberikan informasi kepegawaian yang berarti yang membantu mengambil keputusan-keputusan pengangkatan yang akurat. Formulir lamaran memberikan informasi yang berhubungan mengenai individu yang akan digunakan dalam wawancara pekerjaan dan pengecekan referensi atau latar belakang. Perusahaan harus mengevaluasi formulir lamaran untuk mengetahui apakah ada kecocokan antara pelamar dengan posisi yang lowong.

10. Wawancara

Wawancara adalah percakapan atau interaksi verbal, secara umum antara dua orang, untuk maksud tertentu. Tujuan wawancara adalah mengeksplorasi subyek bidang tertentu. Sedangkan wawancara pekerjaan (*job interview*) adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar pekerjaan.

11. Tes seleksi

Tes-tes seleksi digunakan untuk menyisihkan pelamar menyangkut persyaratan keahlian, kemampuan, sikap, minat, dan kepribadian. Tes-tes seleksi adalah alat yang menilai kemungkinan kecocokan (*match*) antara pelamar-pelamar kerja dengan persyaratan-persyaratan kerja. Salah satu manfaat dari tes adalah obyektivitas, terutama jika dibandingkan dengan wawancara. Tes seleksi merupakan cara yang berharga untuk mengukur karakteristik individu.

12. Pemeriksaan referensi dan latar belakang

Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang ini disebut pengecekan referensi (*reference checks*), dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas kriminal, dan karakter umum lainnya. Tujuan pengecekan referensi adalah mengorek informasi mengenai perilaku pelamar pada masa lalu dan verifikasi terhadap informasi yang diberikan di dalam formulir lamaran.

13. Pemeriksaan fisik

Pemeriksaan fisik (*physical examination*) pada dasarnya merupakan bagian dari proses seleksi dibanyak organisasi. Pemeriksaan fisik diwajibkan bagi pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, kapten kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium, dll. Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi. Hal ini dilakukan dalam rangka menghemat keuangan perusahaan karena hanya pelamar yang telah melewati tahap-tahap sebelumnya saja yang diperiksa kondisi fisiknya.

14. Wawancara dengan penyelia

Wawancara akhir biasanya dilakukan dengan manajer-manajer lini atau penyelia yang terhadapnya pelamar terpilih akan melapor. Wawancara ini biasanya berlangsung setelah departemen sumber daya manusia mempersempit keputusan seleksi. Kendati departemen sumber daya manusia dapat mengindikasikan pilihan calon pelamarnya, keputusan pengangkatan akhir akan terpulang kepada manajer. Terlepas dari siapapun yang mempunyai wewenang pengangkatan akhir, komitmen penyelia umumnya akan lebih tinggi jika mereka berpartisipasi dalam proses seleksi. Karena penyelia atau atasan langsung pelamar biasanya memilih orang-orang yang sangat mereka sukai dan dianggap dapat berkerjasama

2.6.3 Kualifikasi Pelaksanaan Seleksi

Setiap perusahaan yang melaksanakan seleksi selalu mempunyai tujuan untuk mendapatkan pegawai yang tepat dalam mengisi jabatan yang diperlukan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menetapkan beberapa kualifikasi yang dijadikan dasar dalam memilih tenaga kerja untuk mengisi lowongan yang tersedia. Dengan demikian diharapkan proses seleksi yang dilakukan perusahaan mencapai tujuan yang maksimal.

Adapun syarat perseorangan yang umum menjadi kualifikasi dasar seleksi menurut **Manullang** (2001:102-108)

1. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian itu dapat digolongkan ke dalam tiga macam yaitu:

1. *technical skill*
2. *human skill*
3. *conceptual skill*

2. Pengalaman

Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai, pengalaman dapat menunjukkan apa yang dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar.

Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan pegawai.

3. Umur

Kualifikasi umur dalam proses seleksi banyak pula mendapatkan perhatian. Umumnya perusahaan-perusahaan tidak begitu saja menerima calon yang berusia muda maupun yang mempunyai usia lanjut.

4. Jenis kelamin

Jenis kelamin sering diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Dewasa ini terbuka lowongan untuk kaum wanita bukan saja untuk menjabat sekretaris, tetapi pula untuk menjadi manajer, mandor dan ada pula menjadi buruh. Namun tidaklah berarti, bahwa segala macam jabatan dapat diisi oleh kaum wanita, ada jabatan yang memang tertutup bagi kaum wanita. Jabatan yang tertutup itu, bukan saja karena tenaga fisik yang kuat, tetapi pula ditinjau dari sudut moral kurang tepat bagi kaum wanita.

5. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

6. Keadaan fisik

Untuk jabatan-jabatan tertentu, keadaan fisik calon harus mendapatkan perhatian. Mereka yang memiliki kondisi fisik lemah atau mempunyai cacat tertentu tidak diperkenankan untuk menjabat suatu jabatan tertentu.

7. Tampang

Tampang atau *physical appearance* adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak dari luar. Dalam proses seleksi, kualifikasi tampang ini tidaklah boleh diartikan sebagai suatu kualifikasi satu-satunya. Pada umumnya kualifikasi tampang itu hanya sebagai kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

8. Bakat

Bakat atau *aptitude*, memainkan peranannya sebagai salah satu kualifikasi yang menentukan dalam proses pemilihan calon pegawai.

9. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Ada orang yang mempunyai temperamen yang periang, tenang, bersemangat dan pemaarah, ada pula orang yang mempunyai temperamen pemurung atau pesimis. Dalam proses seleksi, temperamen ini juga sering diambil sebagai dasar yang dimiliki oleh calon pegawai. Untuk jabatan pramuniaga misalnya, dibutuhkan orang yang mempunyai temperamen periang.

10. Karakter

Temperamen tidak sama dengan karakter meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan prosedur seleksi, kualifikasi dasar seleksi merupakan suatu rangkaian proses yang penting, dikarenakan menentukan apakah calon karyawan tersebut layak atau sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

2.7 Prestasi Kerja

2.7.1 Pengertian Prestasi Kerja

Keberhasilan suatu perusahaan hanya dapat tercapai dengan usaha dan kualitas karyawannya. Usaha-usaha yang dilakukan antara lain adalah .meningkatkan kualitas karyawan yang dimiliki untuk melihat prestasi kerjanya. Berikut definisi dari prestasi kerja:

Menurut **Sastrohadiwiryo** (2003:235) :

”Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut **Mangkunegara** (2004:67) :

”Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut **Hasibuan** (2003:94) :

”Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapn, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan beberapa definisi maka dapat diambil kesimpulan prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja karyawan, maka dilakukan penilaian prestasi kerja.

2.7.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh setiap perusahaan untuk melihat sampai mana perkembangan kualitas tenaga kerja atau karyawan. Dari hasil penilaian prestasi kerja maka dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari karyawan atas hasil pekerjaannya yang dijadikan sebagai dasar bagi manajemen dalam melakukan tindakan-tindakan selanjutnya terhadap karyawan yang dinilai prestasi kerjanya. Berikut ini definisi-definisi dari penilaian prestasi kerja :

Menurut **Panggabean** (2004:17) :

”Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan.”

Sedangkan **Hasibuan** (2003:87) menyatakan bahwa :

”Penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil rasio kerja nyata dengan standar kualitas maupun yang dihasilkan oleh setiap karyawan.”

Dapat dilihat dari definisi-definisi di atas pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses untuk menilai dan melihat hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2.7.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting. Hal ini dilakukan karena setiap orang dalam organisasi menginginkan pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja yang dicapainya selama bekerja dalam organisasi. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja secara periodik dan dilakukan atas dasar obyektivitas dapat mendorong tumbuhnya loyalitas yang semakin besar dari karyawan kepada perusahaan.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai manfaat dari penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari pendapat **Notoatmodjo** (2002:133-134), bahwa manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan kerja yang adil

Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan terdeteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan dalam perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Hasil penilaian kerja ini membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.
- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi
Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.7.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja digunakan untuk mengukur hasil kerja karyawan, sehingga perlu adanya suatu sistem yang digunakan untuk penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja secara periodik diharapkan dapat menumbuhkan motivasi yang lebih besar kepada karyawan yang dinilai dan pada akhirnya meningkatkan kinerja terhadap perusahaan.

Sistem penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh **Mondy dan Noe** dalam **Panggabean** (2004:68-70) adalah sebagai berikut :

- a. *Rating Scales* (Skala Rating)
Metode ini mencatat penilaian kinerja karyawan dalam suatu skala. Skala itu dibagi ke dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan. Faktor yang dinilai dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kualitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama.

b. *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis)

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Metode ini tidak berdiri sendiri melainkan harus digabungkan dengan metode yang lain.

c. *Essay*

Dengan menggunakan metode ini, penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerja setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negatif apabila penilaian tidak dapat menuliskan dengan baik.

d. *Work Standards* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

e. *Ranking*

Dengan metode ini penilai hanya menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan-urutan *ranking*. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa dan kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk.

f. *Forced Distribution* (distribusi yang paksaan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori yang paling baik (10%), kemudian yang baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sulit untuk membaginya ke dalam lima kategori, begitu juga sebaliknya.

g. *Forced-choice and Checklist Performance Report* (pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan, dan penilai memberikan nilai positif atau negative. Metode ini sulit mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi, begitu pula sebaliknya.

h. *Behaviorally Anchored Scale*

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

i. Metode Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

2.7.5 Masalah-masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja kadang-kadang terjadi masalah-masalah yang biasanya dilakukan oleh penilai seperti yang dikemukakan oleh **Simamora** (2004:351-355) :

a. *Leniency*

Penyelia yang berpengalaman atau buruk memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai prestasi kerja, yaitu dengan memberikan setiap orang nilai evaluasi yang tinggi. Bias kemurahan hati (*leniency*) tidak dikehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih kompeten dari kenyataan yang sesungguhnya. Pada akhirnya, kekurangan akurasi penilaian ini mengarah kepada perputaran pegawai di antara pegawai-pegawai yang terbaik yang pindah ke organisasi lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara akurat dan memberikan mereka pengakuan yang berdasar.

b. *Stricness*

Penyelia secara konsisten memberikan nilai-nilai yang rendah meskipun telah mencapai tingkat kinerja rata-rata atau di atas rata-rata.

c. *Central Tendency*

Masalah tendensi terpusat (*central tendency*) terjadi manakala penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Permasalahan *central tendency* juga terjadi pada saat penyelia tidak dapat secara obyektif mengevaluasi kinerja karyawan disebabkan kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurangnya adanya kecakapan penyelia, atau takut akan dicerca jika mengevaluasi individu-individu terlalu rendah.

d. *Halo Effect*

Opini pribadi yang diberikan oleh penilai dikarenakan aspek tertentu dari kinerja karyawan sehingga penilai mempunyai kecenderungan memberikan penilaian prestasi kerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang tengah dinilai.

e. Bias Penyelia

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (*supervisory bias*). Bias-bias tersebut tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan dapat bermuara dari karakteristik-karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik-karakteristik yang berkaitan dengan organisasi seperti senioritas, atau hubungan dekat dengan kalangan puncak.

f. *Recency*

Tindakan yang dilakukan oleh seorang pegawai, baik itu baik ataupun buruk seringkali diingat oleh penilai.

2.7.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2004:67-68) :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-

hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

2.7.7 Ukuran dan Standar Prestasi Kerja

Dalam mengukur prestasi kerja haruslah terlebih dahulu menentukan kriteria-kriteria yang akan dijadikan obyek penilaian, untuk memudahkan penilaian agar lebih spesifik. Ditinjau dari faktor-faktor yang berperan terhadap prestasi kerja menurut **Flippo** (1995:250) :

- Mutu kerja, meliputi ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapihan.
- Kuantitas kerja, meliputi keluaran tugas-tugas reguler dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak.
- Ketangguhan, meliputi kemampuan mengikuti perintah, kebiasaan keselamatan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran.
- Sikap, meliputi pandangan dan perilaku terhadap perubahan pekerjaan dan teman sekerja termasuk kerjasama.

Mutu kerja diukur berdasarkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat ketelitian seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang akurat dan tingkat kerapihan seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang baik.

Kuantitas kerja diukur melalui tingkat kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan seorang karyawan, dan kecepatan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Ketangguhan dapat diukur melalui tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diperintahkan oleh atasannya, tingkat

kebiasaan karyawan dalam menjaga keselamatan dirinya dalam bekerja dan tingkat inisiatif karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaannya, serta tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja

Sikap karyawan dapat diukur melalui pandangannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan tingkat kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan sekerja dalam tim kerja.

2.7.8 Indikator-indikator Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa subvariabel yang membawahi indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja karyawan menurut **Wursanto (2000;90)**, yang terdiri dari;

1. Hasil kerja terdiri dari :

- a. Kualitas hasil kerja bawahan dari tingkat ketepatan prestasi kerja kepada fakta-fakta dan harus mencerminkan seluruh waktu sejak dari penilaian akhir.
- b. Kualitas kerja dan prosedur kerja, terdiri dari:
- c. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya

Disarankan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan.

- d. Kemampuan untuk memimpin
Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
- e. Kesanggupan dalam bekerja sama dengan semua pihak
Kemampuan seseorang pegawai untuk untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang tertentu, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- f. Kemampuan dalam hal mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri
Kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah,

2. Karakteristik pribadi, terdiri dari:
 - a. Kesetiaan dalam melaksanakan pekerjaan
Tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan suatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab.
 - b. Ketaatan dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

2.8 Hubungan Seleksi Karyawan dengan Prestasi Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan sumber daya. Di samping sumber daya seperti modal, mesin, gedung dan lain-lain juga dibutuhkan sumber daya manusia yang sangat menentukan kontinuitas perusahaan, dimana manusia yang terampil dan cakap serta mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan secara efektif dan efisien dapat mewujudkan pencapaian tujuan dari perusahaan yang telah diciptakan.

Seleksi merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mendapatkan calon pegawai yang mempunyai keahlian dan kemampuan sesuai dengan persyaratan jabatan yang telah ditentukan. Sehingga akan diperoleh tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kecakapan serta mampu bekerja sama dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan.

Manullang (2001:51) menyatakan bahwa tujuan seleksi pegawai adalah untuk memangku jabatan tertentu. Ini diartikan bahwa tenaga kerja tersebut harus dapat bekerja sama dengan teman-temannya dalam memberikan prestasi yang tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan. Sedangkan menurut **Hasibuan** (2002:49) yaitu untuk mendapatkan karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat serta karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.

Simamora (2004:202) menyatakan bahwa seleksi merupakan motivasi. Jika orang yang tepat telah diseleksi, maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut telah mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistem yang telah tertata.

Menurut **Davis** dalam **Mangkunegara** (2004:67), faktor motivasi dapat mempengaruhi pencapaian kinerja. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja sedangkan sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sedangkan pengertian prestasi kerja menurut **Sastrohadwiryo** (2003:235) adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat para pakar di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa dengan adanya seleksi yang dilakukan dengan hasil-hasil yang objektif yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan perusahaan, maka diharapkan akan menumbuhkan motivasi kerja karyawan sehingga akan diperoleh karyawan yang berprestasi.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang dikaji dalam penelitian ini adalah studi tentang pelaksanaan seleksi yang merupakan variabel independen dan prestasi kerja karyawan sebagai variabel dependen.

3.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

Dalam penulisan skripsi ini, penulis memilih PT. HU PT Pikiran Rakyat sebagai objek penelitian. Perusahaan ini bergerak dalam industri penerbitan surat kabar. Perusahaan ini terletak di Jalan Asia Afrika No. 77 Bandung.

3.1.2 Sejarah Singkat PT. HU PT Pikiran Rakyat

Pada bulan Januari 1966, di kota Bandung terdapat sejumlah wartawan yang kehilangan pekerjaan. Surat kabar tempat mereka bekerja harus berhenti terbit, karena terlambat memenuhi ketentuan yang mengharuskan setiap surat kabar untuk berafiliasi yang ditentukan oleh Departemen Penerangan.

Atas dorongan Penglima Kodam VI/Siliwangi (kini Kodam III Siliwangi), yaitu Ibrahim Adji, pada waktu itu wartawan-wartawan tersebut menerbitkan surat kabar Harian "Angkatan Bersenjata edisi Jawa Barat" yang berafiliasi dengan Harian "Angkatan Bersenjata Pusat" ini tertuang dalam surat keputusan Paperlada Jawa Barat Nomor 04/Paperlada/BD/1966, tertanggal 31 Januari 1966. Sedangkan izin terbit dari Deppen tertuang dalam surat izin terbit (SIT) Deppen RI nomor 021 /SK/DPHM/SIT/ 1966.

Nomor perdana Harian "Angkatan Bersenjata" Edisi Jawa Barat terbit pada 24 Maret 1966 bertepatan dengan peringatan ke-20 peristiwa heroik "Bandung Lautan Api". Namun belum genap satu tahun Harian "Angkatan Bersenjata" edisi Jawa Barat terbit, Menteri Penerangan RI mencabut peraturannya tentang keharusan berafiliasi.

Menyusul pencabutan itu, Penglima Kodam III Siliwangi H.R Darsono (pengganti Ibrahim Adji) lalu mengeluarkan surat keputusan Papelrada Jawa Barat Nomor O55/PapelradalDM/ 1967. Tertanggal 5 Februari 1967. Tentang pelepasan afiliasi Harian "Angkatan Bersenjata Edisi Jawa Barat" dari Harian "Angkatan Bersenjata Pusat" sekaligus melepas sepenuhnya dari ketergantungan Kodam Siliwangi. Seiring dengan keputusan ini pulalah terhitung 24 Maret 1967 nama Harian "Angkatan Bersenjata" Edisi Jawa Barat pun berganti nama menjadi HU PT Pikiran Rakyat (juga dikenal dengan singkatan "PR") hingga saat ini.

Enam tahun pertama sejak kelahirannya 24 Maret 1966 sampai dengan 1973, merupakan masa berat dan serba sulit. Pada masa prihatin itu, para pengelola PT Pikiran Rakyat apabila bekerja membuat berita dan lain-lain, kerap kali "numpang" dan meminjam peralatan kantor orang lain. Begitu pula oplah cetak. Dalam kurun waktu ini pula oplah PT Pikiran Rakyat tidak pernah lebih dari 20.000 eksemplar/hari. Sedangkan tenaga kerjanya wartawan dan non wartawan/tata usaha tidak lebih dari 30 orang.

Namun berkat kegigihan dan keuletan yang didasari oleh jiwa idealisme para perintis saat itu, PT Pikiran Rakyat dengan pasti terus semakin mendapat tempat di hati para pembacanya. Melihat kenyataan ini, atas saran Menteri Penerangan RI waktu itu, bentuk badan hukum PT Pikiran Rakyat yang semula berupa "yayasan" dirubah menjadi Perseroan Terbatas (PT). Dengan nama PT. PT Pikiran Rakyat ' terhitung 9 April 1973 dengan akte Notaris Nomor 6 yang dibuat di hadapan Notaris Noezar SH di Bandung. Perubahan ini lalu disyahkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor 7 A5/212/10, tanggal 13 Juli 1973, yang diumumkan dalam berita Negara Nomor 58 tanggal 30 Juli 1973 dengan Surat Izin terbit Nomor 0553/PER12/SK/DIRTEN-PG/SIT/1973 tanggal 8 Agustus 1973.

Menyusul perubahan status perusahaan dari yayasan menjadi Perseroan Terbatas (PT). PT Pikiran Rakyat segera menata diri, beberapa bulan yang tersisa dan tahun 1973 dimanfaatkan untuk menyamakan persepsi. Merancang program kerja yang terencana dan sistematis. Program kerja ini di antaranya adanya kesepakan untuk memiliki mesin cetak sendiri.

Maka pada awal tahun 1974, PT. PT Pikiran Rakyat mencatat peristiwa penting. Untuk pertama kalinya berhasil melengkapi diri dengan sarana percetakan offset yang dibeli dari fasilitas PMDN dan bantuan Bank Rakyat Indonesia (BRI). Mesin cetak ini mampu mencetak koran sebanyak 25.000 eksemplar/jam. Sejak tahun 1974 ini pula, HU. PT Pikiran Rakyat peredarannya dapat merambah ke seluruh pelosok Jawa Barat. Padahal dalam kurun waktu 1966 - 1973 daerah Jawa Barat ini didominasi oleh surat kabar terbitan Jakarta.

Beberapa tahun kemudian, sejalan dengan perkembangan teknologi percetakan mesin cetak itu dirasakan sudah perlu diganti oleh mesin baru yang lebih canggih. Pada tahun 1985, direksi PT Pikiran Rakyat memutuskan untuk mengganti mesin lama. Maka dibelilah dua (2) unit mesin cetak baru merek "Ghoss Community" yang langsung didatangkan dari Amerika Serikat. Mesin cetak ini, yang hingga kini masih digunakan memiliki kapasitas cetak sebanyak 50.000 eksemplar/jam/unit. Sedangkan sarana percetakan offset yang dibeli pada tahun 1974, kini ditempatkan di PT. Granesia yang berkantor di jalan Sekelimus Barat No. 6 Bandung dan masih beroperasi untuk melayani kegiatan percetakan penerbitan umum di luar Grup PT Pikiran Rakyat.

Jika dahulu PT. PT Pikiran Rakyat hanya memiliki satu penerbitan saja yakni HU PT Pikiran Rakyat, kini telah ada sejumlah penerbitan, percetakan, radio dan wartel (warung telekomunikasi) yang dimiliki dan dikelola PT. PT Pikiran Rakyat Grup. Seiring dengan terdapatnya sejumlah penerbitan itu, sebutan PT. PT Pikiran Rakyat pun berubah menjadi Grup PT Pikiran Rakyat. Selengkapnya kelompok usaha yang tergabung dalam bendera Grup PT Pikiran Rakyat itu adalah sebagai berikut :

Kelompok Usaha Grup PT Pikiran Rakyat

A. Penerbitan Surat kabar

1. Harian Umum PT Pikiran Rakyat

Alamat

- Redaksi : Jl. Soekarno Hatta 147 Tlp (022) 6037755 Fax (022) 6031004-6002571 Bandung
- Tata Usaha : Jl. Asia Afrika 77, Tlp (022) 4201634 - 4219194 Fax (022) 42030632 - 4204720 Bandung

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Setiap hari (termasuk Minggu)
- Halaman : Bervariasi 16 halaman s/d 24 halaman setiap terbit
- Tiras : 185.000 eksemplar/hari

2. “Mitra Bisnis” (semula bernama “Mitra Desa”)

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : Jl. Belakang Factory No.2B Bandung
Tlp (022) 4245262 - 4205267

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Seminggu sekali (setiap hari Kamis)
- Halaman : 16 halaman setiap terbit
- Tiras : 40.000 eksemplar/terbit

3. Tabloid Sunda “Galura”

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : Jl. Belakang Factory No.2B Bandung
Tlp (022) 4205262 - 4205267

Spesifikasi

- Format : Tabloid
- Terbit : Seminggu sekali (setiap hari Jum'at)

- Halaman : 16 halaman setiap terbit
- Tiras : 40.000 eksemplar/terbit

4. Harian Umum “Mitra Dialog” (pengganti “PR” edisi Cirebon)

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : JL. R.A Kartini No. 7 ,Cirebon
Tlp (0231) 204440 – 210541

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Setiap hari
- Halaman : 8 halaman setiap terbit
- Tiras : 40.000 eksemplar/terbit

5. Harian Umum “Galamedia” (semula bernama “GALA”)

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : JL. Sekelimus Barat No.6 Bandung
Tlp. (022) 7511286 Fax (022) 7505009

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Setiap hari
- Halaman : 12 halaman setiap terbit
- Tiras : 50.000 eksemplar/terbit

6. Surat Kabar “Priangan”

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : JL. Dindingari Raya No.12 Komplek
Perum Panglayungan, Ciamis. Tlp (0265) 335300 Fax (0265) 335677

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Setiap hari
- Halaman : 12 halaman setiap terbit
- Tiras : 30.000 eksemplar/terbit

7. Harian Umum “Fajar Banten”

Alamat

- Redaksi dan Tata Usaha : JL. Jend. Ahmad Yani No.72 Serang
Tlp (0254) 216123 - 216125

Spesifikasi

- Format : Surat Kabar
- Terbit : Setiap hari
- Halaman : 8 halaman setiap terbit
- Tiras : 20.000 eksemplar/terbit

B. Percetakan

PT. Granesia

Alamat : JL. Sekelimus Barat No. 6 Bandung
Tlp (022) 7562929 - 7569339

Bidang Usaha : Selain mencetak penerbitan milik Grup PT Pikiran Rakyat, juga menerima berbagai cetakan dari luar.

C. Radio Siaran

Radio siaran ini dikenal dengan nama "Radio PR FM". Menempatkan posisinya sebagai radio wanita kota Bandung. Namun begitu, kaum pria bukan berarti tidak boleh mendengarkannya.

Alamat : Lower Ground Floor Gedung Bandung Trade Center
(BTC)

JL. Dr. Djunjunan 143-149 Bandung

Tlp (022) 6126014 On air 6126011

Frekuensi : 107.55 FM

3.1.3 Visi dan Misi PT. HU PT Pikiran Rakyat

A. Visi PT. HU PT Pikiran Rakyat

1. HU PT Pikiran Rakyat yang bercikal bakal Harian Angkatan Bersenjata Edisi Jawa Barat dilahirkan pada tanggal 24 Maret 1966 untuk diupayakan agar dapat hidup dalam masa yang panjang. Bahkan kalau mungkin sepanjang masa diwarisi oleh generasi demi generasi sebagai surat kabar yang terus maju, tumbuh dan berkembang menjadi tambah besar baik sebagai institusi sosial maupun sebagai institusi bisnis
2. Sebagai institusi bisnis, HU Pikiran Rakyat dilahirkan untuk menjadi dan dijadikan wahana ibadah kepada Allah SWT, sekaligus wahana pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara.
3. Sebagai institusi bisnis HU PT Pikiran Rakyat dilahirkan untuk menjadi dan dijadikan wahana bisnis yang mampu meraih sebesar-besarnya pendapatan dan laba. Sebagai institusi bisnis HU PT Pikiran Rakyat harus dikelola dengan bertaat azas pada kaidah-kaidah manajemen perusahaan yang baik, serta mampu memenuhi keempat unsur *marketing mix* yang terdiri dari *product, price, place, dan promotion*.
4. Kinerja HU PT Pikiran Rakyat sebagai institusi sosial sangat bergantung pada kinerja yang dicapai oleh manajemen dan jajaran terkait dalam mengelola HU PT Pikiran Rakyat sebagai institusi bisnis. Sebaliknya, kinerja HU PT Pikiran Rakyat sebagai institusi bisnis sangat bergantung pada kemampuan dan kinerja manajemen dan jajaran terkait menjadikan HU PT Pikiran Rakyat sebagai produk ideal yang laku dijual. Karena itu pengelolaan HU PT Pikiran Rakyat sebagai institusi sosial dan pengelolaannya sebagai institusi bisnis harus dilaksanakan berdasarkan hubungan interdependensi yang saling mengisi dan saling menunjang. Pengelolaan kedua aspek idiil dan aspek bisnis komersial harus dilaksanakan secara terpadu dan sinkron dalam kerangka satu kesatuan strategi yang komprehensif integral.
5. HU PT Pikiran Rakyat dilahirkan untuk diupayakan, agar menjadi tuan rumah yang dominan di daerahnya sendiri, di Jawa Barat yang memang

memiliki potensi sangat besar untuk menunjang eksistensi dan menumbuhkan kembangan surat kabar. Karena itu HU PT Pikiran Rakyat harus diupayakan menjadi surat kabar yang menyebar seluas-luasnya dan paling luas penyebarannya di Jawa Barat, dibaca oleh sebanyak-banyaknya orang dengan tiras terjual sebesar-besarnya, menjadi pilihan sebanyak-banyaknya pengguna jasa iklan dengan volume space iklan terjual sebesar-besarnya.

6. Penyelenggaraan HU. PT Pikiran Rakyat sebagai institusi sosial dan penyelenggaraan sebagai institusi bisnis harus dilaksanakan berdasarkan hubungan interdependensi yang saling mengisi dan saling menunjang. Karena itu segala sesuatunya harus dilaksanakan secara terpadu dan sinkron dalam kerangka satu kesatuan strategi yang komprehensif integral.

B. Misi PT. HU PT Pikiran Rakyat

Sebagai institusi sosial HU PT Pikiran Rakyat dilahirkan untuk berkiprah dan berperanserta dalam pembangunan bangsa dan negara, khususnya di Jawa Barat termasuk pembangunan kualitas manusianya yang mencakup :

1. Kualitas keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta ketaatan melaksanakan segala yang diperintahkan-Nya dan menjauhi segala yang dilarang-Nya.
2. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas nilai-nilai luhur Pancasila, serta komitmen untuk mengamalkan di dalam kehidupan pribadi dan kehidupan bermasyarakat.
3. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas kewajiban-kewajibannya dan hak-haknya sebagai warga negara, serta komitmen untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban serta memperjuangkan pemenuhan hak-haknya tersebut.
4. Kualitas kehidupannya secara materiil, serta memiliki etos kerja untuk berupaya mewujudkannya.
5. Kualitas kesehatan, wawasan, pengetahuan dan keterampilan, serta moral yang amanah (jujur, adil, percaya diri dan terpercaya), sehingga menjadi

manusia yang dalam bahasa sunda disebut cageur, bener, pinter, jeung singer.

3.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan H.U PT Pikiran Rakyat

Untuk meningkatkan pengendalian atas semua aktivitas yang terjadi dalam perusahaan, maka perusahaan harus mempunyai suatu struktur organisasi. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen bagian, posisi dalam suatu perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi dapat memperjelas pemberian kerja, pendelegasian, wewenang, pengawasan dan tanggung jawab. Sehingga dapat mempermudah setiap individu atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

Struktur organisasi yang ada dalam H.U PT Pikiran Rakyat berbentuk organisasi garis dan staf. Disebut garis karena atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya sehingga terbentuk garis lurus dari atas ke bawah. Sedangkan disebut staf karena adanya suatu organisasi / garis kesamping, dimana tugasnya adalah membantu bagian-bagian lain dengan memberikan pendapat atau bantuan lainnya dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

PT. PT Pikiran Rakyat sebagai perusahaan yang telah maju dan berdiri cukup lama, telah menghasilkan beberapa anak perusahaan yang termasuk dalam grup PT Pikiran Rakyat. Hal ini tidak terlepas dari sistem organisasi dan manajemen yang terstruktur dan dilaksanakan dengan baik. Struktur organisasi PT. PT Pikiran Rakyat dapat dilihat pada bagian lampiran.

Berikut ini adalah uraian jabatan pada PT. PT Pikiran Rakyat Bandung :

1. Direktur Utama

Direktur Utama atau Pimpinan Umum sekaligus berfungsi sebagai Pemimpin Perusahaan PT Pikiran Rakyat Grup. Direktur ini diangkat serta diberhentikan oleh RUPS dan direktur bertanggungjawab langsung terhadap RUPS.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Menjamin strategi jangka panjang yang dibuat secara tertulis yang kemudian diterapkan serta dipantau pelaksanaannya.

- Memantau pelaksanaan kegiatan operasional dan kegiatan usaha perusahaan.
- Menjamin adanya sistem pengawasan intern yang memadai terhadap kegiatan operasional.
- Menjamin ketaatan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku.
- Menjamin dilaksanakannya perbaikan terhadap kesalahan yang ditemukan dalam pemeriksaan dan pengawasan intern.
- Menjamin bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan misi perusahaan.
- Menjamin bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan misi perusahaan
- Bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya kepada RUPS serta bertanggungjawab penuh terhadap pelaksanaan dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan

2. Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia

Direktur Keuangan dibantu oleh seorang sekretaris yang bertanggung jawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mencatat keadaan keuangan perusahaan.
- Mengawasi keadaan neraca perusahaan.
- Mencatat pengeluaran dan pemasukan pada kas perusahaan atas hasil penjualan.
- Membuat posisi keuangan perusahaan per periodik.
- Menyelenggarakan internal audit.
- Bertanggung jawab terhadap rencana anggaran perusahaan, akuntansi perusahaan, dan laporan perpajakan.
- Merencanakan program kerja karyawan secara terstruktur.
- Membuat program kesejahteraan karyawan.

- Mengawasi kinerja karyawan perusahaan.
- Menganalisa kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang.

3. Direktur Pemasaran

Direktur Pemasaran dibantu oleh seorang sekretaris yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengkonsentrasikan perhatiannya kepada usaha peningkatan dan perkembangan usaha surat kabar PT Pikiran Rakyat.
- Membantu asisten manajer pemasaran dalam merencanakan kegiatan usaha perusahaan yang fisibel dan menguntungkan.
- Membina, membimbing, dan memberikan petunjuk pelaksanaan kerja kepada urusan pemasaran.
- Melaksanakan kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk memasarkan perusahaan agar tetap dikenal oleh masyarakat melalui program promosi.
- Bertanggungjawab dalam membina hubungan yang baik dengan perusahaan perusahaan lainnya.

4. Sekretaris

Sekretaris bertanggungjawab langsung kepada Direktur / Direksi.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Membantu kelancaran kerja direksi, baik yang bersifat rutin maupun *insidental*, dengan mempersiapkan secara lengkap kebutuhan direksi.
- Mempersiapkan agenda kerja direksi sesuai petunjuk direksi, serta menginformasikannya kembali menjelang pelaksanaannya.
- Menyelenggarakan surat-menyurat dan administrasi lainnya.

- Menjaga kerahasiaan semua hal yang oleh direksi dinyatakan bersifat rahasia atau atas pertimbangan tertentu perlu untuk dirahasiakan

5. Keuangan

Bagian keuangan dipimpin oleh seorang Manajer Keuangan yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Keuangan dan SDM.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengkoordinir dan mengawasi semua kegiatan dari seksi penagihan dari seksi pembelian.
- Merencanakan penyediaan sumber keuangan.
- Menilai dan menganalisa mengenai segi keuangan dan operasional dalam rangka efisiensi dan efektifitas perusahaan
- Mengawasi pelaksanaan penagihan piutang kepada langganan dan pelaksanaan administrasi penagihan
- Menyalurkan uang pada seksi pembelian untuk keperluan pembelanjaan perusahaan
- Melaksanakan perhitungan dan membayar gaji karyawan
- Menjaga hubungan baik dengan pihak bank dan lembaga-lembaga keuangan lainnya.

6. Akuntansi

Bagian Akuntansi dipimpin oleh seorang Manajer Akuntansi yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Keuangan dan SDM.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Menyelenggarakan serta merevisi sistem akuntansi umum untuk kelancaran operasional perusahaan dan ketepatan penyajian informasi akuntansi
- Mengkoordinir dan mengawasi pencatatan dan pengklasifikasian transaksi-transaksi keuangan perusahaan ke dalam buku harian, buku besar, serta menjamin bahwa sistem akuntansi disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi dan sistem pengawasan intern yang memadai.

- Menyusun dan menganalisis ikhtisar keuangan perusahaan seperti neraca, laporan laba rugi, dan laporan operasional perusahaan.
- Mengatur penyimpanan semua dokumen dan bukti kas akuntansi yang ada
- Berkerjasama dengan seksi akuntansi umum dalam mengumpulkan data operasional perusahaan dan laporan keuangan perusahaan.
- Bertanggungjawab atas pengaturan pelaksanaan prosedur akuntansi perusahaan.

7. Sumber Daya Manusia

Bagian Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Keuangan dan SDM.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Melaksanakan semua tugas yang menyangkut SDM menurut kebijakan yang digariskan.
- Membantu menyelesaikan semua persoalan yang mungkin timbul di dalam lingkungan perusahaan, yang dapat mengganggu ketenangan dan ketertiban suasana kerja di perusahaan.
- Menyusun dan membuat daftar gaji karyawan dan staff.
- Menyimpan dokumen karyawan dan gaji.
- Melaksanakan tata cara dan teknik pembayaran gaji dengan pinjaman lain.
- Menyimpan dokumen-dokumen pengangkatan / pemberhentian / pemutusan karyawan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan dan pengembangan karier bagi para karyawan.
- Mengawasi dan mengurus kehadiran / absensi karyawan.
- Bertanggungjawab atas terpeliharanya hubungan baik dengan instansi-instansi di luar perusahaan

8. Produksi

Bagian Produksi dipimpin oleh seorang Manajer Produksi yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Keuangan dan SDM.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Memuat berita yang telah diliput oleh para wartawan.
- Mengolah berita tersebut baik berita nasional maupun internasional yang meliputi berita ekonomi, politik, olahraga, kriminal dan lain sebagainya.
- Melakukan penyaringan, pengolahan dan penyuntingan naskah berita baik karya jurnalistik maupun karya tulis lainnya.
- Mengusahakan agar pelaksanaan proses produksi dapat berjalan dengan baik, tertib, dan teratur.
- Menyusun rencana-rencana produksi baik kualitas maupun kuantitas yang disesuaikan untuk jangka panjang.
- Bertanggungjawab terhadap operasional sistem produksi.

9. Pengadaan

Bagian Pengadaan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mempersiapkan setiap inventori yang dibutuhkan oleh bagian produksi.
- Menyediakan setiap inventori yang dibutuhkan oleh bagian produksi.

10. Redaksi

Bagian Redaksi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Menyelenggarakan tata cara teknis dan pelaksanaan keredaksian yang berkaitan dengan terbitnya surat kabar HU. PT Pikiran Rakyat.

- Bertanggungjawab atas segala bentuk karya tulis yang dimuat setiap hari di surat kabar PT Pikiran Rakyat.
- Mengadakan pertemuan rutin khusus bidang keredaksian secara mingguan atau bulanan.

11. Iklan

Bagian iklan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Pemasaran.

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Menangani urusan pemasangan iklan
- Memuat iklan dari biro iklan dari Jakarta atau kota-kota lainnya.
- Mengatur penggunaan dana hasil penjualan surat kabar dari iklan.
- Bertanggungjawab terhadap divisi pemasaran atas penjualan kolom iklan HU. PT Pikiran Rakyat Bandung.

12. Sirkulasi

Bagian sirkulasi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Pemasaran.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mendistribusikan surat kabar PT Pikiran Rakyat ke seluruh agen di daerah Jawa Barat maupun langsung kepada pembaca.
- Melayani, membina, dan mengawasi agen serta aparat penjualan langsung.
- Melayani dan menyelesaikan pengaduan dari agen penyalur, maupun dari pembaca atau dari pelanggan.
- Menganalisa pasar secara periodik dengan cara menyelenggarakan riset pasar melalui koordinasi dengan bagian penelitian dan pengembangan atau pengembangan bisnis grup PT Pikiran Rakyat.

13. BP3 (Badan Penelitian Perencanaan dan Pengembangan)

Bagian BP3 dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Pemasaran.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Melakukan berbagai penelitian terhadap selera konsumen maupun competitor.
- Mampu membaca keinginan konsumen dengan cara melakukan riset pasar untuk mengetahui pangsa pasar saat ini.
- Mengawasi kegiatan-kegiatan usaha perusahaan.
- Menangani urusan pengembangan produk perusahaan.

14. Komunikasi Pemasaran

Bagian Komunikasi Pemasaran dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Pemasaran.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Melakukan kegiatan pemasaran.
- Melaksanakan promosi-promosi dalam usaha menjaga kelangsungan hidup perusahaan
- Bertanggungjawab untuk menjaga hubungan baik dengan klien perusahaan.
- Bertanggungjawab langsung kepada direktur pemasaran atas segala kegiatan pemasaran yang dilakukan

15. Sekretariat Perusahaan

Sekretariat Perusahaan bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama dan Pemimpin Umum Perusahaan.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengawasi aspek legalitas hukum kegiatan perusahaan.
- Menjaga hubungan baik dengan instansi dan pihak-pihak luar yang terkait.
- Mengkoordinir arus informasi yang beredar di lingkungan perusahaan.

- Membina, membimbing, dan memberikan petunjuk pelaksanaan kerja kepada bagian Hukum, Humas, Sistem Manajemen Informasi, dan Administrasi.

16. Satuan Internal Audit

Bagian Pemeriksaan Intern bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Melakukan penilaian terhadap semua bagian dalam organisasi perusahaan dengan memeriksa kegiatan-kegiatan financial dan accounting sebagai basis pelayanan manajemen.
- Memonitor secara menyeluruh manajemen perusahaan untuk mendapatkan penilaian mengenai efektifitas prosedur yang telah dijalankan.
- Menafsirkan kebijaksanaan direksi dan menafsirkan kebijaksanaan itu diterapkan pada semua fungsi yang ada di dalam perusahaan.
- Memperbaharui dan menyempurnakan pedoman serta tata cara pelaksanaan pengeditan yang baku serta melaporkan hasil pemeriksaan pada direksi.

Bagian-bagian lainnya yang terdapat di PT. H.U PT Pikiran Rakyat:

1. Hukum

Bagian hukum dipimpin oleh seorang Kepala Urusan yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Menangani urusan audit.
- Mengatur dan bertanggungjawab atas hal-hal yang berhubungan dengan hukum dan perpajakan.
- Bertanggungjawab atas urusan pembayaran pajak dan Peraturan pemerintah.

2. Hubungan Masyarakat (Humas)

Bagian Humas dipimpin oleh seorang Kepala Urusan yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Membangun dan memelihara hubungan positif dengan public.
- Menyampaikan informasi kepada publik mengenai kebijakan, aktivitas, dan prestasi perusahaan.
- Mengatur dan mengumpulkan program-program untuk memelihara dan mempertahankan kontak dengan publik (*sponsorship*).
- Bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilakukan khususnya dalam lingkungan masyarakat.

3. Sistem Manajemen Informasi

Bagian Sistem Manajemen Informasi dipimpin oleh seorang Kepala Urusan yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Melaksanakan pengelolaan penelitian dan pengembangan sistem informasi.
- Melaksanakan pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan sarana dan prasarana.
- Mengevaluasi teknologi yang terus mengalami perkembangan dan kemajuan.

1. Administrasi

Bagian Administrasi dipimpin oleh seorang Kepala Urusan yang bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengolah dokumen perusahaan.
- Mengadakan korespondensi dengan instansi dan pihak luar yang terkait.
- Membuat dan menyusun laporan keuangan sederhana perusahaan.

- Mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan perusahaan.

3.1.5 Komposisi Berita dan Suplemen HU. PT Pikiran Rakyat

Komposisi berita yang ditawarkan untuk para konsumen PT Pikiran Rakyat adalah sebagai berikut :

1. Halaman Muka

Berisi berita-berita umum terkini yang datang dari dalam dan luar negeri hingga pukul 00.00 WIB akan ter-cover secara lengkap pada halaman ini. Bagaikan estalase, halaman ini memunculkan peristiwa-peristiwa terbaik dan menarik yang datang dari berbagai kota. Belum lagi sentuhan *human interest* yang bisa didapatkan dari *popnews* yang terletak pada bagian bawah (kaki) halaman.

2. Bandung Raya

Bandung adalah ibukota provinsi Jawa Barat yang sekaligus juga tuan rumah bagi Harian Umum PT Pikiran Rakyat. Tak heran bila kami "menasbihkan" adagium tak ada jauh jatuh di Bandung yang tak diketahui wartawan PT Pikiran Rakyat dengan mencakup wilayah kota Bandung dan kota Cimahi, halaman ini adalah pasar yang paling menentukan.

3. Cirebon dan Purwasuka

Wilayah di utara Jawa Barat atau yang lebih dikenal dengan sebutan Pantura (Pantai Utara) mulai dari Karawang, Puwakarta, Subang, Cirebon, Majalengka dan Kuningan memperoleh porsi pemberitaan yang signifikan. Dinamika masyarakat yang ada di wilayah ini bahkan kerap ditempatkan pada halaman 1 (utama).

4. Wilayah Bogor

Kota-kota di wilayah eks-karisedanan Bogor, yakni Depok, Bogor, Sukabumi dan Cianjur adalah kawasan yang terus berkembang dengan kompleksitas permasalahan yang begitu dinamis. Ini adalah wilayah yang berbatasan langsung dengan hiruk pikuknya ibukota Jakarta.

5. Wilayah Priangan

Tidak dapat dipungkiri, wilayah priangan merupakan basis kedua PT Pikiran Rakyat setelah Bandung Raya. Warga Tasikmalaya, Garut, Ciamis, Banjar dan Sumedang sudah lama diidentikan dengan konsumen setia Koran ini. Tak heran bila porsi pemberitaan dari kawasan ini pun termasuk dominan.

6. Nusantara

Halaman ini memotret perkembangan yang terjadi seantero nusantara termasuk ibukota Jakarta.

7. Ekonomi dan Keuangan

Pelaku bisnis, pengamat ekonomi ataupun orang awam sekalipun tak akan pernah kekurangan informasi yang berkaitan dengan perkembangan ekonomi dan keuangan, hal-hal ini berkaitan dengan pasar, uang, valuta atau ekonomi umum dikupas dengan gambling.

8. Luar Negeri

Dengan didukung sejumlah kantor berita asing, halaman ini mengupas peristiwa penting apapun yang dialami manusia di belahan bumi manapun. Tak jarang pula wartawan PT Pikiran Rakyat dikirimkan langsung ke mancanegara untuk meliput peristiwa-peristiwa berskala *global*.

9. Pendidikan

Pendidikan adalah investasi masa depan, karena itulah PT Pikiran Rakyat menyajikan fenomena apapun yang terjadi di dunia pendidikan pada halaman tersendiri. Berbagai persoalan yang terjadi di level pendidikan dasar, menengah hingga tinggi, tak akan luput dari pantauan kami.

10. Olahraga

Olahraga yang tetap menjadi favorit pembaca yang tak mengenal strata usia, jenis kelamin, pendidikan atau penghasilan. Beritanya disajikan baik berskala lokal, nasional maupun *global*.

Dalam sepekan PT Pikiran Rakyat menerbitkan delapan suplemen yang memiliki karakteristik masing-masing. Dengan demikian, nyaris tak ada isu penting tingkat lokal maupun nasional yang ter-cover oleh seluruh rubrik yang ada. Berikut adalah beberapa suplemen yang ditawarkan HU. PT Pikiran Rakyat untuk pembacanya :

1. Teropong

Suplemen politik, hukum, agama dan pendidikan yang paling menonjol di dalam sepekan akan ditarik menjadi laporan utama TEROPONG. Lapornya disajikan secara holistik dan komprehensif karena dilengkapi dengan analisis cerdas dari pakar, wawancara eksklusif dengan tokoh berkompeten serta pandangan yang pro dan kontra terhadap suatu persoalan krusial.

2. Selisik

Suplemen yang mengupas seluk beluk permasalahan di Indonesia yang sedang hangat dibicarakan. Di dalamnya terdapat sisi lain dari suatu kasus yang dapat dijadikan pembandingan untuk menemukan solusi.

3. Belia

Suplemen dunia muda yang aktif, kreatif dan positif. Suplemen ini dibidani oleh pekerja-pekerja cakap dibidangnya, sehingga tulisan-tulisan menarik tentang dunia remaja bisa kita temukan. Lewat susunan kaimat khas kaum Belia, disajikan secara apik tips, trend dan budaya pop yang perlu diketahui generasi "*teenagers*" sebelum mereka bergaul dengan sesamanya.

4. Gelora

Suplemen Dunia Olahraga dengan semboyan "denyut semangat sportivitas" dengan 8 halaman yang ada, nyaris tak ada even olahraga tingkat lokal, nasional maupun internasional yang tak ter-cover secara mendalam. Analisis dari ahli, atlet ataupun dokter olahraga akan bisa ditemui di sini. Jutaan penggemar Persib pun akan terpuaskan oleh liputan mengenai klub kesayangan warga Bandung ini.

5. Kampus

Suplemen mahasiswa yang di dalamnya terdapat liputan mengenai kegiatan mahasiswa da dalam dan di luar lingkungan kampus yang mencakup kehidupan mahasiswa , berita mengenai pendidikan serta berbagai opini mahasiswa mengenai topik-topik yang ada dalam masyarakat.

6. Cakrawala

Suplemen ilmu pengetahuan dan teknologi dengan semboyannya "kuasai iptek, taklukan dunia". Teori-teori yang rumit akan diterjemahkan secara lugas dan mudah diaplikasikan.

7. Otokir

Suplemen dunia otomotif dengan sajian otomotif mutakhir. Perkembangan industri dan model kendaraan, flutuasi harga, tips-tips singkat berkendara, ataupun aksesoris keluaran terakhir digarap secara mendetail selain itu juga dibahas mengenai mesin kendaraan, keunggulan suatu produk sampai hobi otomotif.

8. Khazanah

Suplemen seni dan kebudayaan. Pacu Karsa Ciptakan Karya adalah slogannya, merupakan barometer perkembangan seni dan budaya. Penyair dan pekerja seni ternama kerap mengisi rubrik-rubriknya. Tentu saja bukan hanya jenis kesenian konvensional yang bisa ditemukan di sini, melainkan juga sifatnya kontemporer.

9. Pe-er Kecil

Suplemen dunia anak dengan slogan Sahabat Anak Cerdas Ceria tampil setiap hari minggu dengan sajian edukatif dan menghibur bagi anak-anak disajikan dalam empat halaman khusus, bukan hanya cerita anak yang mnearik disajikan disini melainkan juga opini anak, animasi, belajar ilmu pengetahuan atau sekedar berfoto dengan gayanya.

10. Geulis

Suplemen informasi mengenai dunia kewanitaan. Di dalamnya mencakup gaya hidup, informasi kesehatan, masakan, busana dan konsultasikonsultasi yang dapat membantu wanita dalam memperoleh informasi.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif. Metode penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta, kejadian-kejadian, peristiwa saat ini dari suatu populasi. (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 2002: 26). Tipe penelitian ini umumnya berkaitan dengan opini individu, kelompok atau organisasi, kejadian atau prosedur. Metode verifikatif yaitu dengan cara menafsirkan terlebih dahulu kesimpulan yang akan diperoleh melalui pengujian hipotesis melalui pengolahan data lapangan. Metode ini bertujuan untuk menguji hipotesis.

3.2.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

- Riset Lapangan (*Field Reseach*)

Penelitian dilakukan dengan mengadakan peninjauan langsung kepada objek yang diteliti yaitu pada PT Pikiran Rakyat tempat penulis melakukan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan, sebagai berikut :

1. Observasi

Yaitu data diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan pencatatan terhadap objek yang akan diteliti.

2. Wawancara

Yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak-pihak dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

3. Kuesioner

Digunakan sebagai teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dengan mudah dapat dijawab oleh responden.

3.2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif.

Menurut **Sugiyono (2004:13)**, menyebutkan bahwa:

“Data kualitatif adalah data penelitian yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar”.

Sumber Data Penelitian:

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari para responden dengan cara melakukan observasi, wawancara dan pengisian kuesioner.

b. Data Sekunder

Data yang tidak langsung diperoleh dari responden dan telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen tertulis.

3.2.3 Populasi

Populasi menurut **Moh. Nazir (2003 : 325)** didefinisikan sebagai berikut :

“Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan.”

Adapun populasi atau objek yang menjadi sasaran pengamatan penulis adalah pegawai pada PT Pikiran Rakyat di Bagian SDM sebanyak 105 pegawai, termasuk karyawan honorer. Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan ukuran sampel. Jumlah sampel yang diharapkan 100% mewakili populasi adalah sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri. Makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan

sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka makin besar kesalahan generalisasi. Jumlah Karyawan Bagian SDM :

1. Karyawan tetap : 81 orang
2. Karyawan honor : 24 orang

Berikut data karyawan tetap dan honor di lingkungan PT Pikiran Rakyat Bandung.

Table 3.1
Data Karyawan Tetap

| Karyawan tetap | | | | |
|----------------|--------|--------|--------------|--------|
| Pendidikan | jumlah | jumlah | Masa kerja | Jumlah |
| SD | 6 | 13 | < 5 tahun | 6 |
| SMP | 14 | 55 | 5 - 10 tahun | 35 |
| SMA | 11 | 13 | > 10 tahun | 40 |
| Diploma | 18 | | | |
| S1 | 22 | | | |
| S2 | 10 | | | |

Table 3.2
Data Karyawan Honor

| Karyawan honor | | | |
|----------------|--------|--------------|--------|
| Pendidikan | jumlah | Masa kerja | jumlah |
| SD | 4 | < 5 tahun | 8 |
| SMP | 8 | 5 - 10 tahun | 16 |
| SMA | 11 | > 10 tahun | |
| Diploma | 1 | | |
| S1 | | | |
| S2 | | | |

Dari jumlah populasi (N), maka ukuran sampel yang harus diambil berdasarkan rumus **Slovin** menurut **Husein Umar (2002;141)** :

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

Keterangan:

n = ukuran sampel minimum

N = ukuran populasi

e^2 = kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan sampel yang dapat ditolelir

Berdasarkan rumus solvin, maka ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{105}{(1+105.0,1^2)} = \frac{105}{2.05} = 51.22 \approx 50 \text{ Responden}$$

Jadi, ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 responden. Berdasarkan perhitungan diatas, maka ukuran sampel minimal dalam penelitian ini diperoleh ukuran sampel (n) minimal sebesar 50. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan sebagai berikut.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Accidental Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel dan bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok akan dijadikan sumber data (Sugiyono, 2005:95).

3.2.4 Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah disajikan sebelumnya, maka penulis membedakan objek penelitian ke dalam dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel *dependent*. Dalam penelitian ini, ditunjukkan oleh pelaksanaan seleksi yang ada yang dilambangkan dengan variabel X.

2. Variabel Tidak Bebas (*dependen variable*)

Variabel tidak bebas adalah variabel yang dipengaruhi variabel *independent* yang ditunjukkan melalui prestasi kerja yang dilambangkan dengan variabel Y.

Berikut ini akan disajikan tabel operasional variabel:

Tabel 3.3
Operasional Variabel

| Variabel | Konsep Variabel | Sub Variabel | Indikator | Skala Ukur |
|--|---|--|--|------------|
| Pelaksanaan seleksi (variabel X) | Seleksi adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian Simamora (2004:212) | 1. kualifikasi pelaksanaan seleksi | 1. Keahlian 2. Pengalaman 3. Umur 4. Jenis kelamin 5. Pendidikan 6. Keadaan fisik 7. Tampang 8. Bakat 9. Temperamen 10. Karakter | Ordinal |
| | | 2. prosedur seleksi | 1. Wawancara pendahuluan 2. Pengisian formulir lamaran 3. Wawancara 4. Tes seleksi 5. Pemeriksaan refrensi 6. Pemeriksaan fisik 7. Wawancara dengan penyelia | Ordinal |
| Prestasi kerja (variabel Y) | “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Mangkunegara (2004;67) | 1. Hasil kerja 2. Kemampuan kerja 3. Karakteristik pribadi | a. Kuantitas hasil kerja bawahan dari tingkat ketepatan b. Kualitas hasil kerja dan prosedur yang dihasilkan. a. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan b. Kemampuan untuk memimpin c. Kesanggupan dalam bekerjasama dengan semua pihak d. Kemampuan dalam hal mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri a. Kesetiaan dalam melaksanakan pekerjaan b. Ketaatan dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. | Ordinal |

3.2.5 Teknik Analisis Data

Setelah penulis mendapatkan data, kemudian data tersebut diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif yaitu penganalisaan data dengan menggunakan rumus-rumus statistik, yaitu analisis koefisien korelasi *Rank Spearman*, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Sedangkan analisis data secara kualitatif yaitu dengan cara mendeskripsikan jawaban responden yang kemudian disajikan dalam bentuk tabel-tabel.

Dalam metode ini, data yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada responden berupa pernyataan mengenai pelaksanaan seleksi dan prestasi kerja PT Pikiran Rakyat, setiap jawaban mempunyai skor tertentu yang diukur berdasarkan skala Likert.

Adapun kriteria penilaian jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4

Arti pembobotan dengan Skala Likert

| Bobot Nilai | Arti |
|-------------|---------------------|
| 5 | Sangat setuju |
| 4 | Setuju |
| 3 | Cukup Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 1 | Sangat Tidak Setuju |

3.2.5.1 Analisis Regresi Sederhana (*Linier Regression*)

Analisis regresi sederhana digunakan dalam penelitian salah satunya adalah untuk meramalkan atau memprediksi variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui. Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal suatu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugioyono, 2009:261). Adapun persamaan garis regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana

\hat{Y} = prestasi kerja

X = pelaksanaan seleksi

a = Nilai konstan harga Y, jika X=0

b = Nilai arah sebagai penentu nilai prediksi yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau penurunan (-) variabel Y

Dalam perhitungannya penulis menggunakan program SPSS 18, karena dianggap lebih akurat.

3.2.5.2 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan oleh penulis dimana hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak.

$$\text{Rumus : } t = \frac{r \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Keterangan :

n = Jumlah data

t = Distribusi t

r = Koefisien korelasi

Langkah-langkah uji hipotesis:

a. Menentukan :

Ho : $r \leq 0$, pelaksanaan seleksi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Pikiran Rakyat

Ha : $r > 0$, pelaksanaan seleksi tidak berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Pikiran Rakyat.

b. Menentukan taraf signifikansi :

Dalam masalah ini interval keyakinan digunakan 95% sehingga tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,05.

c. Menentukan t_{hitung} dengan rumus:

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}}$$

Dimana:

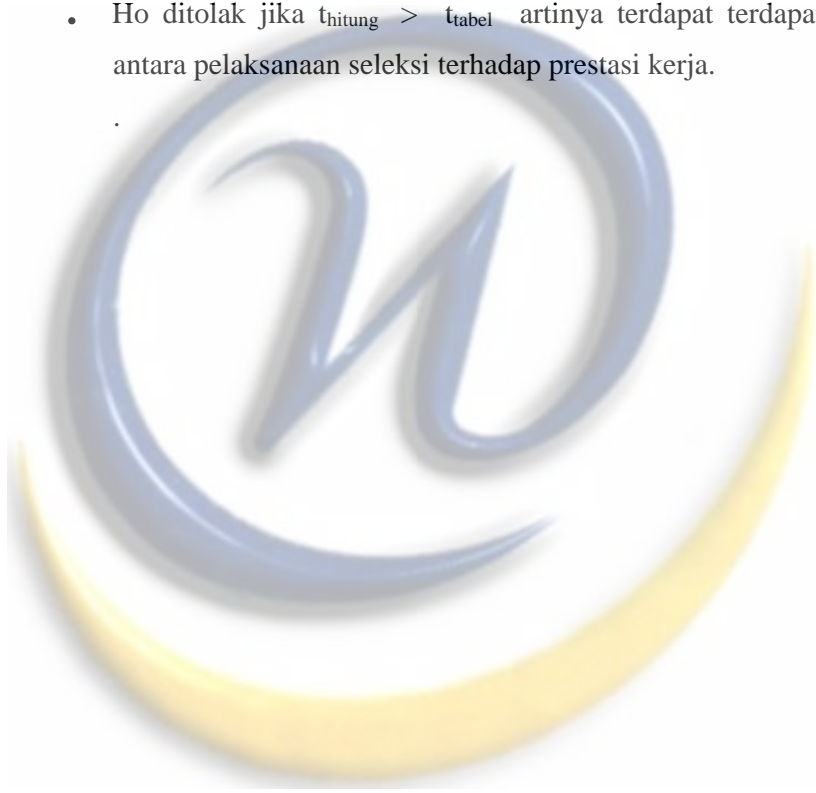
n = Jumlah sampel

r_s = Nilai koefisien korelasi

kemudian akan diperoleh distribusi dengan tingkat kebebasan $df = n-2$, dalam perhitungannya penulis menggunakan program SPSS 18.

d. Melalui nilai df dan taraf signifikansi diperoleh nilai t melalui tabel dan keputusan yang akan diambil adalah:

- H_0 diterima jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ artinya tidak terdapat pengaruh antara pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja.
- H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya terdapat terdapat pengaruh antara pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses Seleksi Karyawan PT Pikiran Rakyat Bandung

Proses Seleksi karyawan disusun dengan memperhatikan persyaratan-persyaratan jabatan yang telah ditetapkan, kemudian manajer memeriksa prestasi para pelamar di waktu lalu dan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi persyaratan suatu jabatan.

Berikut tahap-tahap Seleksi Karyawan yang dilaksanakan pada perusahaan adalah sebagai berikut :

1. **Pembukaan Lowongan Kerja**

Pada umumnya perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja dengan cara menginformasikan melalui media massa seperti koran Pikiran Rakyat, Kompas, dan media massa lainnya yang mencantumkan iklan lowongan kerja.

2. **Pengisian blanko lamaran**

Setiap pelamar harus mengajukan surat lamaran yang ditujukan kepada PT Pikiran Rakyat Bandung dengan maksud mendapatkan informasi awal dari calon tenaga kerja antara lain :

- Nama Pelamar
- Tempat Tinggal
- Agama
- Jenis Kelamin
- Pendidikan
- Umur
- Status
- Pengalaman Kerja

Lamaran tersebut harus disertai keterangan lain seperti :

- Photo copy KTP
- Daftar riwayat hidup

- Photo copy ijazah
- Surat keterangan berkelakuan baik
- Surat keterangan kesehatan
- Pas photo

3. Seleksi surat-surat lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat, dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

4. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamaran, dipercaya atau tidak. Untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal yang dianggap penting dari pelamar.

5. Panggilan Tes Wawancara

Setelah calon tenaga kerja mengajukan surat lamaran, kemudian oleh bagian personalia seleksi pelamar mana yang memenuhi kriteria perusahaan akan mengirim surat panggilan untuk dilakukan wawancara pendahuluan. Sekaligus dicantumkan pula dalam surat tersebut waktu dan tempat wawancara.

6. Wawancara Pendahuluan

Pada wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian, akan didapatkan data yang lebih komplit dan lebih terperinci.

7. Penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat.

Bentuk-bentuk tes penerimaan :

- *Physical Test (Medical Test)*
- *Academic Test (Knowledge Test)*

- *Psychological Test*

8. Tes Psikologi (*Psychological Test*)

Test psikologis adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar adalah mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.

9. Tes Kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Misalnya pendengaran, pengelihan (buta warna atau tidak), berpenyakit atau tidak.

10. Wawancara akhir oleh atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

11. Memutuskan diterima atau ditolak

Top Manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dan seleksi-seleksi terdahulu.

Perusahaan juga menerapkan dengan apa yang dinamakan sistem gugur, dimana apabila pelamar salah satu persyaratan administrasi maka pelamar tersebut tidak dapat mengikuti tahap seleksi selanjutnya.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Untuk mengetahui besarnya korelasi antara seleksi terhadap prestasi kerja pegawai PT Pikiran Rakyat Bandung, maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan angket atau kuesioner sebanyak 50 responden. Jumlah kuesioner yang terkumpul kembali sebanyak 50 eksemplar. Setelah dilakukan verifikasi, dari 50 kuesioner yang terkumpul ternyata semua item pertanyaan-pertanyaan diisi dengan lengkap. Dengan demikian kuesioner yang berjumlah 50 eksemplar tersebut seluruhnya dapat diolah. Berikut ini adalah tabel-tabel yang disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai komposisi responden.

Tabel 4.1

Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | N | % |
|---------------|-----------|------------|
| Pria | 34 | 68 |
| Wanita | 16 | 32 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, diketahui responden pria lebih banyak dari pada responden wanita, yaitu pria sebanyak 34 orang (68 %) sedangkan wanita sebanyak 16 orang (32 %). Dengan demikian jumlah pegawai wanita lebih sedikit daripada pria.

Tabel 4.2

Kategori Responden Berdasarkan Usia

| Usia | N | % |
|---------------------|-----------|-------------|
| 20 - 30 tahun | 11 | 22 |
| 31 – 40 tahun | 22 | 44 |
| Lebih dari 40 tahun | 17 | 34 |
| Jumlah | 50 | 100% |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dilihat responden yang berusia antara 20 - 30 tahun sebanyak 11 orang (22%), 22 orang (44%) berusia antara 31-40 tahun, dan lebih dari 40 tahun sebanyak 17 orang (34%). Dengan demikian jumlah pegawai yang berusia 31 – 40 yang merupakan responden terbanyak.

Tabel 4.3

Kategori Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama bekerja | N | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| Kurang 1 tahun | 3 | 6% |
| 1 - 5 tahun | 38 | 76% |
| Lebih dari 5 tahun | 9 | 18% |
| Jumlah | 50 | 100% |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat responden yang terdiri dari 3 orang (6 %) lama berkerja kurang dari 1 tahun. 38 orang (76 %) lama bekerja antara 1-5 tahun, 9 orang (18%) lama bekerja lebih dari 5 tahun. Dengan demikian rata-rata responden sudah bekerja antara satu sampai lima tahun.

Tabel 4.4

Kategori Responden Berdasarkan Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | N | % |
|---------------------------|-----------|-------------|
| SLTA | 8 | 16% |
| Diploma | 14 | 28% |
| Strata I | 28 | 56% |
| Jumlah | 50 | 100% |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui tingkat pendidikan pegawai PT Pikiran Rakyat Bandung, yaitu sebanyak 8 orang (16%) adalah lulusan SLTA, sebanyak 14 orang (28%) adalah lulusan Diploma, sebanyak 28 orang (56%) lulusan strata I. Dengan demikian rata-rata pegawai berpendidikan Strata I.

Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka kriteria penilaian dari jawaban responden dibuat sebagai berikut:

- Sangat Setuju (SS) diberi bobot nilai 5
- Setuju (S) diberi bobot nilai 4
- Cukup setuju (CS) diberi bobot nilai 3
- Tidak Setuju (TS) diberi bobot nilai 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi bobot nilai 1

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut maka dibuat interval. Dalam penelitian ini penulis menentukan banyak kelas interval sebesar 5 (lima).

Rumus yang digunakan menurut **Sudjana (2000;79)** adalah sebagai berikut :

$$p = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas interval}}$$

P = Panjang Kelas Interval
 Rentang = Data tertinggi – Data terendah
 Banyak Kelas Interval = 5

Berdasarkan rumus tersebut, maka panjang kelas interval adalah :

$$P = \frac{(5 - 1)}{5} = 0,8$$

Tabel 4.8

Kriteria penilaian seleksi dan prestasi kerja

| Skala | Seleksi | Prestasi kerja |
|-------------|-------------------|----------------|
| 1,00 – 1,79 | Sangat Tidak puas | Sangat Rendah |
| 1,80 – 2,59 | Tidak puas | Rendah |
| 2,60 – 3,39 | Cukup puas | Cukup Tinggi |
| 3,40 – 4,19 | Puas | Tinggi |
| 4,20 – 5,00 | Sangat puas | Sangat Tinggi |

Sumber: Sudjana (2000;79)

Untuk lebih memudahkan dalam menganalisis, maka tanggapan responden terhadap Seleksi disajikan dalam bentuk tabel secara keseluruhan sebagai berikut :

Tabel 4.9

Tanggapan mengenai keahlian sesuai dengan syarat yang dibutuhkan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|--------|----------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 39 | 78 |
| Cukup setuju | 4 | 8 |
| Tidak setuju | 0 | 0 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari pernyataan mengenai keahlian sesuai dengan syarat yang dibutuhkan perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 92%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki keahlian sesuai dengan syarat yang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan yang menyatakan tidak setuju karena karyawan merasa keahlian dapat diikuti setelah adanya pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Tabel 4.10
Tanggapan mengenai pengalaman yang dimiliki calon karyawan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 8 | 16 |
| Setuju | 34 | 68 |
| Cukup setuju | 7 | 14 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai pengalaman yang dimiliki calon karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 84%, hal ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan pada saat seleksi karyawan. Responden yang tidak setuju dikarenakan belum memiliki pengalaman akan tetapi memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan perusahaan.

Tabel 4.11
Tanggapan mengenai umur ketika mengikuti seleksi sesuai kualifikasi

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 6 | 12 |
| Setuju | 41 | 82 |
| Cukup setuju | 2 | 4 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa dari pernyataan tentang umur ketika mengikuti seleksi sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 94%. Dengan demikian karyawan merasa umur ketika mengikuti seleksi sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Responden yang menyatakan tidak setuju karena umurnya sudah sesuai dengan kualifikasi walaupun lebih beberapa hari dari yang ditetapkan.

Tabel 4.12
Tanggapan mengenai penentuan jenis kelamin dengan posisi yang akan
ditempati

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 38 | 76 |
| Cukup setuju | 5 | 10 |
| Tidak setuju | 0 | 0 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa dari pernyataan mengenai perusahaan tidak menentukan jenis kelamin dengan posisi yang akan ditempati, yang menyatakan setuju sebanyak 90%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak menentukan jenis kelamin dengan posisi yang akan ditempati. Responden tidak setuju karena perusahaan biasanya lebih memilih berjenis kelamin wanita dibanding laki-laki.

Tabel 4.13
Tanggapan mengenai kualifikasi pendidikan menentukan seleksi karyawan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 6 | 12 |
| Setuju | 37 | 74 |
| Cukup setuju | 6 | 12 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diola

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari pernyataan kualifikasi pendidikan menentukan seleksi karyawan yang diikuti, yang menyatakan setuju sebanyak 86%, hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan menentukan seleksi karyawan yang diikuti. Akan tetapi yang menyatakan tidak setuju karena pekerjaan seringkali tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Tabel 4.14

Tanggapan mengenai kesehatan fisik yang ditetapkan perusahaan pada saat seleksi

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 33 | 66 |
| Cukup setuju | 9 | 18 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.14, dapat diketahui bahwa dari pernyataan mengenai kesehatan fisik karyawan memenuhi kualifikasi yang ditetapkan perusahaan pada saat seleksi karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 80%, hal ini menunjukkan bahwa kesehatan fisik karyawan sudah memenuhi kualifikasi yang ditetapkan perusahaan. Hal ini karena perusahaan biasanya enggan untuk menerima karyawan yang dianggap memiliki kesehatan yang kurang baik.

Tabel 4.15

Tanggapan mengenai penilaian terhadap postur tubuh pada saat seleksi

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 35 | 70 |
| Cukup setuju | 8 | 16 |
| Tidak setuju | 0 | 0 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari pernyataan karyawan mengenai perusahaan seringkali melakukan penilaian terhadap postur tubuh pada saat seleksi, yang menyatakan setuju 84%, dengan demikian sebagian besar karyawan merasa perusahaan melakukan penilaian terhadap postur tubuh untuk menyesuaikan posisi pekerjaannya. Hal ini karena perusahaan biasanya

memiliki postur tubuh yang menarik sebagai daya tarik bagi jalannya usaha perusahaan.

Tabel 4.16

Tanggapan mengenai perusahaan menilai bakat setiap calon karyawan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 9 | 18 |
| Setuju | 34 | 68 |
| Cukup setuju | 5 | 10 |
| Tidak setuju | 2 | 4 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa pada saat seleksi perusahaan kerap menilai bakat setiap calon karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 86%, dengan demikian karyawan merasa pada saat seleksi perusahaan kerap menilai bakat setiap calon karyawan. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana calon karyawan menguasai pekerjaan yang akan dihadapinya nanti.

Tabel 4.17

Tanggapan mengenai tes psikologi

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 9 | 18 |
| Setuju | 34 | 68 |
| Cukup setuju | 6 | 12 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, dapat diketahui pernyataan mengenai tes psikologi yang diikuti karyawan pada pelaksanaan seleksi dapat diikuti dengan baik, yang menyatakan setuju sebanyak 86%, hal ini karena latar belakang pendidikan dan pergaulan yang sesuai dengan lingkungan kerja.

Tabel 4.18
Tanggapan mengenai berdasarkan tes psikologi lanjutan akan dapat diketahui karakter setiap masing-masing calon karyawan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 8 | 16 |
| Setuju | 36 | 72 |
| Cukup setuju | 6 | 12 |
| Tidak setuju | 0 | 0 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dapat diketahui bahwa dari pernyataan mengenai selalu menjalin kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja, yang menyatakan setuju sebanyak 88 %, dengan demikian karyawan merasa dengan tes psikologi lanjutan akan dapat diketahui karakter setiap masing-masing calon karyawan, sehingga perusahaan dapat menempatkan calon karyawan dengan posisi yang sesuai dengan karakter masing-masing karyawan.

Tabel 4.19
Analisa Tanggapan Responden Mengenai Seleksi Pada PT Pikiran Rakyat Bandung

| No | Pertanyaan | SS | S | CS | TS | STS | Jml | Rata-rata | Keterangan |
|-----------|---|-----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------------|-------------------|
| 1 | Keahlian Saya sesuai dengan syarat yang dibutuhkan perusahaan. | 7 | 39 | 4 | 0 | 0 | 203 | 4,06 | Puas |
| 2 | Pengalaman yang saya miliki sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam seleksi karyawan. | 8 | 34 | 7 | 1 | 0 | 199 | 3,98 | Puas |
| 3 | Umur Saya ketika mengikuti seleksi sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. | 6 | 41 | 2 | 1 | 0 | 202 | 4,04 | Puas |
| 4 | Perusahaan tidak menentukan jenis kelamin dengan posisi yang akan ditempati. | 7 | 38 | 5 | 0 | 0 | 202 | 4,04 | Puas |
| 5 | Kualifikasi pendidikan menentukan seleksi karyawan yang saya ikuti | 6 | 37 | 6 | 1 | 0 | 198 | 3,96 | Puas |

| | | | | | | | | | |
|----------------------|---|---|----|---|---|---|-----|-------------|------|
| 6 | Kesehatan fisik Saya memenuhi kualifikasi yang ditetapkan perusahaan pada saat seleksi karyawan | 7 | 33 | 9 | 1 | 0 | 196 | 3,92 | Puas |
| 7 | Saya merasa perusahaan seringkali melakukan penilain terhadap postur tubuh pada saat seleksi | 7 | 35 | 8 | 0 | 0 | 199 | 3,98 | Puas |
| 8 | Pada saat seleksi perusahaan kerap menilai bakat setiap calon karyawan. | 9 | 34 | 5 | 2 | 0 | 200 | 4,00 | Puas |
| 9 | Tes psikologi yang diikuti pada pelaksanaan seleksi dapat saya ikuti dengan baik. | 9 | 34 | 6 | 1 | 0 | 201 | 4,02 | Puas |
| 10 | Berdasarkan tes psikologi lanjutan akan dapat diketahui karakter setiap masing-masing calon karyawan. | 8 | 36 | 6 | 0 | 0 | 202 | 4,04 | Puas |
| Jumlah | | | | | | | | 40,04 | |
| Σ Rata-rata X | | | | | | | | 4,00 | Puas |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Jadi, dilihat dari tabel 4.19, seleksi yang dilakukan oleh PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan baik, karena nilai rata-rata dari keseluruhan pernyataan adalah sebesar 4.00 berada pada interval 3.40 – 4.19.

4.2 Tanggapan karyawan mengenai Prestasi Kerja pada PT Pikiran Rakyat Bandung

Berikut ini adalah gambaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap prestasi kerja karyawan.

Tabel 4.20
Tanggapan mengenai kuantitas pekerjaan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|--------|----------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 31 | 62 |
| Cukup setuju | 10 | 20 |
| Tidak setuju | 2 | 4 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan kuantitas kerja yang dibebankan kepada karyawan sesuai dan dapat dilaksanakan, yang menyatakan setuju sebanyak 76%. Hal ini menunjukkan karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diberikan perusahaan. Walau demikian masih ada karyawan yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan keahlian sehingga mendapatkan hasil yang kurang maksimal.

Tabel 4.21

Tanggapan mengenai mengikuti prosedur dan hasil kerja.

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 5 | 10 |
| Setuju | 37 | 74 |
| Cukup setuju | 7 | 14 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan karyawan mampu mengikuti prosedur dan hasil kerja sesuai yang diharapkan, yang menyatakan setuju sebanyak 84%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mengikuti prosedur dan hasil kerja sesuai yang diharapkan. Sedangkan karyawan yang tidak setuju karena prosedur yang diberikan perusahaan kurang jelas sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 4.22

Tanggapan mengenai bertanggung jawab atas pekerjaan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 6 | 12 |
| Setuju | 32 | 64 |
| Cukup setuju | 10 | 20 |
| Tidak setuju | 2 | 4 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan karyawan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, sebanyak 74%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu bertanggung jawab atas pekerjaan. Walau demikian masih adanya yang menyatakan tidak setuju karena karyawan sering adanya tumpang tindih dalam pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 4.23
Tanggapan mengenai mampu memimpin staf dan rekan kerja.

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|--------|----------------|
| Sangat Setuju | 5 | 10 |
| Setuju | 36 | 72 |
| Cukup setuju | 7 | 14 |
| Tidak setuju | 2 | 4 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan mampu memimpin staf dan rekan kerjanya., sebanyak 82% menyatakan setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memimpin staf dan rekan kerja, walau masih ada yang tidak setuju dengan memimpin rekan kerja, hal ini karena merasa belum mampu dalam memimpin dan menanggung tanggung jawab perusahaan.

Tabel 4.24
Tanggapan mengenai bekerjasama dengan semua pihak

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|--------|----------------|
| Sangat Setuju | 7 | 14 |
| Setuju | 32 | 64 |
| Cukup setuju | 8 | 16 |
| Tidak setuju | 3 | 6 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan karyawan sanggup bekerjasama dengan semua pihak, yang menyatakan setuju sebanyak 78%. Dengan demikian karyawan sanggup bekerjasama dengan semua pihak. Walau demikian masih ada yang tidak setuju

dengan alasan karena bekerja sendiri lebih fokus dan konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 4.25
Tanggapan mengenai kemampuan inisiatif sendiri

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 9 | 18 |
| Setuju | 29 | 58 |
| Cukup setuju | 12 | 24 |
| Tidak setuju | 0 | 0 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan karyawan memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri, yang menyatakan setuju sebanyak 76%. Dengan demikian karyawan sudah memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri. Sedangkan yang menyatakan tidak setuju karena merasa tidak percaya diri apabila bekerja dengan inisiatif sendiri dan tidak sesuai dengan keinginan perusahaan.

Tabel 4.26
Tanggapan mengenai loyal dan setia dalam melaksanakan pekerjaan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 10 | 20 |
| Setuju | 31 | 62 |
| Cukup setuju | 7 | 14 |
| Tidak setuju | 2 | 4 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan loyal dan setia dalam melaksanakan pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 72%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan loyal dan setia dalam melaksanakan pekerjaan. Walau masih ada yang belum sepenuhnya tidak loyal pada perusahaan karena merasa perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan para karyawannya, sehingga bekerja pun tidak sungguh-sungguh.

Tabel 4.27
Tanggapan mengenai taat dalam memahami peraturan

| Pernyataan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| Sangat Setuju | 6 | 12 |
| Setuju | 36 | 72 |
| Cukup setuju | 7 | 14 |
| Tidak setuju | 1 | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 |
| Jumlah | 6 | 12 |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Untuk pernyataan karyawan taat dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 84%, hal ini menunjukkan bahwa karyawan taat dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Responden yang menyatakan tidak setuju beranggapan karena peraturan yang ditetapkan tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga karyawan merasa tidak sepenuhnya untuk mentaati peraturan yang sudah ada.

Tabel 4.28
Analisa Tanggapan Responden Mengenai Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Pikiran Rakyat Bandung

| No | Pertanyaan | SS | S | CS | TS | STS | Jml | Rata-rata | Keterangan |
|-----------|---|-----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------------|-------------------|
| 1 | Kuantitas kerja yang dibebankan kepada saya sesuai dan dapat dilaksanakan | 7 | 31 | 10 | 2 | 0 | 193 | 3,86 | Tinggi |
| 2 | Saya mampu mengikuti prosedur dan hasil kerja sesuai yang diharapkan. | 5 | 37 | 7 | 1 | 0 | 196 | 3,92 | Tinggi |
| 3 | Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya. | 6 | 32 | 10 | 2 | 0 | 192 | 3,84 | Tinggi |
| 4 | Saya mampu memimpin staf dan rekan kerja saya. | 5 | 36 | 7 | 2 | 0 | 194 | 3,88 | Tinggi |
| 5 | Saya sanggup bekerjasama dengan semua pihak | 7 | 32 | 8 | 3 | 0 | 193 | 3,86 | Tinggi |
| 6 | Saya memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri. | 9 | 29 | 12 | 0 | 0 | 197 | 3,94 | Tinggi |
| 7 | Saya loyal dan setia dalam | 10 | 31 | 7 | 2 | 0 | 199 | 3,98 | Tinggi |

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|---|---|---|-----|-------|--------|
| | melaksanakan pekerjaan | | | | | | | | |
| 8 | Saya taat dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan | 6 | 36 | 7 | 1 | 0 | 197 | 3,94 | Tinggi |
| Jumlah | | | | | | | | 31.22 | |
| Σ Rata-rata X | | | | | | | | 3.90 | Tinggi |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Jadi, dilihat dari tabel 4.28, prestasi kerja karyawan di PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan tinggi, karena nilai rata-rata dari keseluruhan pertanyaan adalah sebesar 3.90 berada pada interval 3.40 - 4.19. Walaupun demikian masih ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan kembali karena memiliki nilai di bawah rata-rata.

4.3 Pengaruh Seleksi Terhadap Prestasi kerja Karyawan Pada PT Pikiran Rakyat Bandung

1. Analisis Validitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan valid, nilai koefisien validitas lebih besar dari 0,207, dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Tabel 4.29
Uji Validitas

| Nomor pernyataan | R hitung | R table | Keterangan |
|------------------|----------|---------|------------|
| 01 | 0,739 | 0.207. | Valid |
| 02 | 0,858 | 0.207 | Valid |
| 03 | 0,786 | 0.207 | Valid |
| 04 | 0,828 | 0.207 | Valid |
| 05 | 0,720 | 0.207 | Valid |
| 06 | 0,786 | 0.207 | Valid |
| 07 | 0,731 | 0.207 | Valid |
| 08 | 0,765 | 0.207 | Valid |
| 09 | 0,902 | 0.207 | Valid |
| 10 | 0,758 | 0.207 | Valid |
| 11 | 0,623 | 0.207 | Valid |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 12 | 0,652 | 0.207 | Valid |
| 13 | 0,652 | 0.207 | Valid |
| 14 | 0,634 | 0.207 | Valid |
| 15 | 0,714 | 0.207 | Valid |
| 16 | 0,535 | 0.207 | Valid |
| 17 | 0,758 | 0.207 | Valid |
| 18 | 0,704 | 0.207 | Valid |

Sumber : Kuesioner

5 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas menggunakan SPSS, langkah yang ditempuh yaitu sama dengan langkah pengujian validitas. Karena output keduanya bersamaan muncul. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS :

Tabel 4.30

Kriteria Uji Reliabilitas Variabel Seleksi

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| | Cronbach's Alpha Based on Standardized | |
| Cronbach's Alpha | Items | N of Items |
| ,949 | ,950 | 10 |

Tabel 4.31

Kriteria Uji Reliabilitas Variabel Prestasi kerja

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| | Cronbach's Alpha Based on Standardized | |
| Cronbach's Alpha | Items | N of Items |
| ,909 | ,910 | 8 |

Pada nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 yaitu 0,855 dan 0,769 dengan demikian dapat dikatakan semua item pernyataan reliabel.

4.3.1 Uji Analisis Data

4.3.1.1 Regresi Linier Sederhana

Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja karyawan, maka digunakan analisis regresi sederhana.

Tabel 4.32

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,491 | ,422 | | 3,530 | ,001 |
| VAR00001 | ,586 | ,107 | ,432 | 5,490 | ,000 |

a. Dependent Variable: VAR00002

Berdasarkan tabel diatas didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,491 + 0.586X$$

Dari persamaan diatas diketahui bahwa konstanta sebesar 1.491 menyatakan bahwa jika seleksi sama dengan 0, maka prestasi kerja karyawan senilai 1,491%. Nilai koefisien regresi dari seleksi sebesar 0.586 yang artinya bahwa apabila pelaksanaan seleksi dilaksanakan dengan lebih baik lagi, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.586%.

4.1.2.1 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dilakukan uji dua pihak dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : r_s \leq 0$, Artinya tidak ada pengaruh positif antara seleksi dengan prestasi kerja karyawan .

$H_a : r_s > 0$, Artinya ada pengaruh positif antara seleksi dengan prestasi kerja karyawan .

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis, maka t hitung dibandingkan dengan t tabel. Kriteria untuk menentukan apakah H_0 ditolak atau diterima adalah sebagai berikut :

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima.
3. Dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis maka harus dicari nilai dari t tabel dengan menentukan *degree of freedom* (df) atau derajat kebebasan.

Dimana derajat kebebasan (df) adalah :

$$\begin{aligned} Df &= n - 2 \\ &= 50 - 2 \\ &= 48 \end{aligned}$$

Tingkat kekeliruan (α) yang digunakan sebesar 5 %. Untuk mendapatkan nilai t hitung sebagai berikut :

Tabel 4.33

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,491 | ,422 | | 3,530 | ,001 |
| VAR00001 | ,586 | ,107 | ,432 | 5,490 | ,000 |

a. Dependent Variable: VAR00002

Dari perhitungan statistik uji t diatas ternyata $t_{hitung} = 5,490$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,678$ maka H_a diterima dan H_o ditolak. Ini berarti terdapat pengaruh positif antara seleksi terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan gambar di atas t hitung sebesar 5,490 berada pada daerah penolakan H_o . Jadi hipotesis yang penulis ajukan pada bab I, yaitu :

“ Jika seleksi dilaksanakan secara tepat, maka prestasi kerja karyawan akan tinggi” dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan Bab IV mengenai pengaruh pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi perusahaan.

5.1 Kesimpulan

1. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan oleh pada PT Pikiran Rakyat, meliputi tahap-tahap pembukaan lowongan kerja, pengisian blanko lamaran, seleksi surat-surat lamaran, pemeriksaan referensi, panggilan tes wawancara, wawancara pendahuluan, penerimaan, tes psikologi (*Psychological Test*), Tes Kesehatan, Tes kesehatan, Wawancara akhir oleh atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak. Sedangkan tanggapan responden bahwa seleksi yang dilakukan oleh PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan baik.
2. Prestasi kerja karyawan di PT Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan tinggi. Walaupun demikian masih ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan kembali karena memiliki nilai di bawah rata-rata.
3. Pengaruh seleksi dengan prestasi kerja pada Pikiran Rakyat bahwa apabila pelaksanaan seleksi dilaksanakan dengan lebih baik lagi, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat. Dari perhitungan statistik uji t t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_a diterima dan H_o ditolak. Ini berarti terdapat pengaruh positif antara seleksi terhadap prestasi kerja karyawan. Maka “ Jika seleksi dilaksanakan secara tepat, maka prestasi kerja karyawan akan tinggi” dapat diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah dibahas di atas, maka penulis mencoba menyampaikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan, diantaranya adalah:

1. Perusahaan sebaiknya tidak terlalu menitikberatkan pada kualifikasi pendidikan dalam menentukan seleksi karyawan, hal ini karena banyak karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan tetapi memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai serta pengalaman yang tinggi.
2. Untuk meningkatkan kuantitas kerja yang dibebankan kepada karyawan maka perusahaan perlu menyesuaikan antara kemampuan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya sehingga akan mendapatkan hasil kerja yang maksimal
3. Perusahaan perlu memberikan dorongan kepada karyawan untuk saling bekerja sama, pendekatan antar karyawan dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan antar karyawan sehingga akan timbul kerjasama dengan semua pihak

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu *Mangkunegara*. 2001, **Manajemen sumber daya manusia perusahaan**, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Anwar Prabu *Mangkunegara*. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan**. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Bambang Wahyudi*. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Sulita
- Bejo Siswanto *Sastrohadiwiryono*, 2003, **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia**, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Dessler*, Gary, 2006. **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jakarta: INDEKS
- Edwin B *Flippo*, 1995. **Manajemen Personalia**, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta,
- Hani *Handoko*, 2002, **Manajemen**; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta : BPFE
- Hani *Handoko*, 2001, **Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia**, cetakan keduabelas, Yogyakarta: BPFE.
- Ike Kusdyah *Rachmawati*,. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- M, *Manullang*, 2001. **Manajemen Personalia** Edisi 3. Edisi I, Yogyakarta: BPEE.
- Malayu S.P. *Hasibuan*, 2004, **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malayu S.P. *Hasibuan*, 2007, **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Marihot T. E *Hariandja*, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia
- Moh. Nazir*, 2003, **Metode Penelitian**, Cetakan Kelima, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mutiara, S. *Panggabean*, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bogor: Ghalia Indonesia

Notoatmodjo, 2002 **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Renika Cipta

Nur Indrianto dan Bambang Supomo 2002. **Metedologi Penelitian Bisnis**. Yogyakarta : Edisi Pertama

Simamora, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**,Yogyakarta, Edisi III, Aditama Media

Sugiyono, 2004, Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta, Bandung.

Wursanto, IG. 2000, *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius





This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.