

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Singkat HU. 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 berafiliasi dengan salah satu surat kabar yang ditentukan oleh Departemen Penerangan.

Atas dorongan Panglima Kodam VI/Siliwangi (kini Kodam III/Siliwangi) – Ibrahim Adjie – pada waktu itu, wartawan-wartawan tadi menerbitkan surat kabar “Harian Angkatan Bersenjata” Edisi Jawa Barat yang berafiliasi dengan Harian “Angkatan Bersenjata ” (Pusat) yang terbit di Jakarta. Izin rekomendasi berafiliasi dengan Harian “Angkatan Bersenjata” Pusat ini tertuang dalam Surat Keputusan Papelrada Jawa Barat Nomor: 04/Papelrada/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, Panglima Kodam Siliwangi HR. Dharsono (pengganti Ibrahim Adjie) lalu mengeluarkan surat keputusan Papelrada Jawa Barat Nomor: 055/Papelrada/DB/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. Pikiran Rakyat (juga dikenal dengan singkatan “PR”) hingga saat ini.

### **Masa Prihatin ( 1967 - 1973)**

Enam tahun pertama sejak kelahirannya – **24 Maret 1967** s/d **1973** – merupakan masa berat dan serba sulit. Jangankan gedung kantor tempat wartawan dan karyawan bekerja dan mesin cetak untuk mencetak penerbitan koran sehari-hari, mesin tik yang berharga murah sekali pun pada masa ini tidak dimiliki oleh Pikiran Rakyat. Pada masa prihatin ini, para pengelola Pikiran Rakyat kalau bekerja – membuat berita dan lain-lain – kerap “numpang” dan meminjam peralatan kantor-orang lain.

Namun berkat kegigihan dan keuletan yang didasari oleh jiwa idealisme para perintis kala itu, 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 Pikiran Rakyat yang semula berupa “yayasan” dirubah menjadi perseroan terbatas (PT), dengan nama PT. Pikiran Rakyat terhitung 9 April 1973 dengan Akte Notaris No. 6 yang dibuat di hadapan Notaris Noezar,

SH di Bandung. Perubahan ini lalu disahkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI No. 7. A 5/212/10, tanggal 13 Juli 1973, yang diumumkan dalam berita negara No. 58 tanggal 20 Juli 1973, dengan Surat Ijin Terbit No. 0553/PER/2/SK/DIRJEN-PG/SIT/1973 tanggal 8 Agustus 1973.

### Awal Kebangkitan

Pada awal tahun 1974, 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 1974 ini pula, HU. 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.

### Menjadi Grup Pikiran Rakyat

Berkat ridlo Allah SWT serta kerja keras seluruh jajaran Direksi dan para staf/karyawan, pada tahun-tahun selanjutnya Pikiran Rakyat terus menunjukkan perkembangan yang mengagumkan baik di bidang finansial maupun material. Maka jika dulu PT. Pikiran Rakyat hanya memiliki satu penerbitan saja yakni HU. Pikiran Rakyat, kini telah ada sejumlah penerbitan, percetakan, radio dan wartel (warung telekomunikasi) yang dimiliki dan dikelola PT. Pikiran Rakyat. Seiring dengan terdapatnya sejumlah penerbitan itu, sebutan PT. Pikiran Rakyat pun berubah menjadi **GRUP Pikiran Rakyat**.

Selengkapnya kelompok usaha yang tergabung dalam bendera Grup Pikiran Rakyat itu adalah sbb:

### **KELOMPOK USAHA GRUP PIKIRAN RAKYAT**

a) Penerbitan surat kabar terdiri dari:

1. Harian Umum Pikiran Rakyat
2. Mitra Bisnis
3. Tabloid Sunda “Galura”
4. Surat Kabar “Mitra Dialog”
5. Harian Umum “Galamedia”
6. Surat Kabar “Priangan”
7. Harian Umum “Fajar Banten”

b) Percetakan: PT. Granesia

c) Radio siaran: Radio “Mustika FM”

### **4.1.2 Visi Dan Misi HU Pikiran Rakyat**

#### **4.1.2.1 Visi HU Pikiran Rakyat**

- a) HU Pikiran Rakyat diupayakan, 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 institusi bisnis.
- b) Sebagai institusi sosial, *HU Pikiran Rakyat* dilahirkan untuk menjadi dan dijadikan wahana ibadah kepada Allah SWT, sekaligus wahana pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

- c) Sebagai institusi bisnis *HU Pikiran Rakyat* dilahirkan untuk menjadi dan dijadikan wahana bisnis yang mampu meraih sebesar-besarnya pendapatan dan laba. Sebagai institusi bisnis *HU Pikiran Rakyat* harus dikelola dengan bertaat azas pada kaidah-kaidah manajemen perusahaan yang baku, serta mampu memenuhi keempat unsur *marketing mix* yang terdiri dari *product*, *price*, *place* dan *promotion*.
- d) *HU Pikiran Rakyat* sebagai institusi sosial dan pengelolaannya sebagai institusi bisnis harus dilaksanakan berdasarkan hubungan interdependensi yang saling mengisi dan saling menunjang. Pengelolaan kedua aspek idil dan aspek bisnis komersial harus dilaksanakan satu kesatuan strategi yang komprehensif-integral.
- e) *HU 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 dan menghasilkan pendapatan sebesar-besarnya pula.
- f) Penyelenggaraan *HU Pikiran Rakyat* sebagai institusi sosial dan penyelenggaraannya 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.

#### 4.1.2.2 Misi HU Pikiran Rakyat

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

- (1). Kualitas keimanan dan ketaqwaannya kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta ketaatannya melaksanakan segala yang diperintahkan-Nya dan menjauhi segala yang dilarang-Nya;
- (2). Kualitas pemahaman dan penghayatannya atas nilai-nilai luhur Pancasila, serta komitmen untuk mengamalkannya di dalam kehidupan pribadi dan kehidupan bermasyarakat;
- (3). Kualitas pemahaman dan penghayatannya atas kewajiban-kewajibannya dan hak-haknya sebagai warga negara, serta komitmen untuk melaksanakan kewajiban-kewajibannya serta mengupayakan/memperjuangkan pemenuhan hak-haknya itu;
- (4). Kualitas kehidupan secara materiil, serta mamilki 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, bageur, pinter, jeung singer*.

#### 4.1.3. Proses Seleksi Di HU Pikiran Rakyat

Karyawan adalah faktor utama yang menggerakkan organisasi, juga penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini sangat disadari oleh

PT. Pikiran Rakyat Bandung sebagai perusahaan yang menerbitkan HU Pikiran Rakyat, oleh karena itu PT. Pikiran Rakyat melaksanakan seleksi karyawan untuk menentukan karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Secara umum gambaran pelaksanaan seleksi karyawan di PT. Pikiran Rakyat adalah sebagai berikut :

1. Pengumuman. Perusahaan melakukan pengumuman secara terbuka mengenai kebutuhan karyawan yang ada dalam perusahaan. Dalam pengumuman tersebut juga disebutkan posisi atau jabatan yang membutuhkan karyawan, kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, juga syarat-syarat administrasi yang harus dilengkapi dan dilampirkan.
2. Pemeriksaan kelengkapan administrasi. Dari keseluruhan surat lamaran yang masuk ke perusahaan, dilakukan pemeriksaan kelengkapan administrasi dari calon karyawan. Dari pemeriksaan kelengkapan administrasi kemudian akan dipilih karyawan yang kelengkapan administrasinya dinyatakan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan untuk dipanggil dan mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.
3. Wawancara Pendahuluan. Wawancara pendahuluan dilakukan untuk menilai apakah calon karyawan dianggap cocok atau tidak dengan kebutuhan jabatan yang ada di perusahaan. Wawancara dilakukan oleh bagian SDM (*HR Planning*)
4. Tes Tertulis. Setelah calon karyawan lulus dari wawancara, tahap berikutnya yang dijalani adalah tes tertulis. Tes tertulis berisi mengenai pengetahuan

umum, bahasa Inggris juga pengetahuan mengenai bidang pekerjaan yang akan dijalani.

5. Tes Lisan / Praktek. Tes lisan / praktek adalah tahap selanjutnya yang harus dijalani. Tes lisan / praktek berupa tes dimana calon karyawan diuji untuk mempraktekkan keahlian yang dimiliki (kemampuan b. Inggris, komputer, dll)
6. Psikotes. Psikotes dilakukan perusahaan untuk melihat kepribadian dari calon karyawan
7. Tes Kesehatan. Tes kesehatan dilakukan untuk mengetahui kondisi dan riwayat kesehatan dari calon karyawan untuk menentukan apakah calon karyawan dalam kondisi sehat dan mampu menjalani pekerjaannya nanti.
8. Wawancara Akhir. Wawancara akhir dilakukan setelah seluruh tahapan seleksi lainnya telah selesai dilaksanakan. Wawancara akhir digunakan untuk menentukan apakah calon karyawan diterima atau tidak untuk bekerja di perusahaan. Wawancara akhir dilakukan oleh bagian yang berkaitan dengan kebutuhan jabatan yang ada.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 60 orang responden yang merupakan karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung dengan masa kerja 1-2 tahun yang memiliki karakteristik yang beraneka ragam dengan klasifikasi data umum responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan formal, dan masa kerja dapat diperlihatkan pada tabel di bawah ini:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil rincian pengumpulan data 60 responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada Tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	24	40,00
perempuan	36	60,00
Total	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan yaitu sebesar 60% dan sisanya laki-laki sebesar 40%. Karyawan perempuan umumnya bertugas di kantor pusat. Ini disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang ada di kantor pusat yang merupakan kantor administrasi sehingga jenis pekerjaannya cenderung pekerjaan non-lapangan. Sedangkan karyawan laki-laki mayoritas bekerja di kantor redaksi dan sirkulasi, yang pekerjaannya banyak dilakukan diluar kantor (lapangan).

## b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil rincian pengumpulan data 60 responden dari segi usia dijelaskan pada Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 – 25 Tahun	31	51,66
26 – 30 Tahun	18	30,00
31 – 35 Tahun	11	18,34

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Klasifikasi responden berdasarkan usia terbagi dalam tiga kelompok yaitu antara 20 sampai 25 tahun, antara 26 sampai 30 tahun, dan usia antara 31 sampai 35 tahun. Berdasarkan hasil pengumpulan data terlihat bahwa di salah satu klasifikasi usia memiliki jumlah paling banyak, sedangkan dua klasifikasi lainnya memiliki jumlah yang hampir merata. Berdasarkan hasil pengumpulan data, jumlah terbesar responden berada pada rentang usia 20 sampai 25 tahun sebesar 51,66% sedangkan terkecil berada pada usia 31 sampai 35 tahun sebesar 18,34%.

Berdasarkan klasifikasi di atas karyawan yang berusia antara 20 sampai 25 tahun memiliki jumlah terbesar yaitu 51,66% dan sisanya berada di atas 25 tahun. Hal ini disebabkan mayoritas sampel penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja 1-2 tahun atau memiliki masa kerja yang belum lama sehingga mayoritas karyawan masih berusia muda. Mayoritas karyawan yang masih muda, disebabkan karena pada saat mengadakan seleksi karyawan perusahaan menentukan batasan umur (max.35) dari calon karyawan, sehingga karyawan yang masuk rata-rata berusia muda.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

Hasil rincian pengumpulan data 60 responden dari segi pendidikan formal dijelaskan pada Tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal**

Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase (%)
SMA	-	-
D-III	17	28,33
S-1	38	63,33
S-2	5	8,34
Total	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung mayoritas memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, sebanyak 28,33% responden berada pada tingkat pendidikan D-III, sedangkan pada tingkat pendidikan S-I sebesar 63,33% dan sisanya sebesar 8,34% memiliki tingkat pendidikan hingga jenjang S-II.

Pada saat mengadakan seleksi karyawan, perusahaan menentukan batas minimal pendidikan karyawan (D-III), namun perusahaan tidak menentukan batas maksimal, sehingga calon karyawan dengan jenjang pendidikan S-II pun ada yang mengikuti proses seleksi yang dilakukan. Dari hasil seleksi yang dilakukan perusahaan diperoleh karyawan dengan mayoritas pendidikan sarjana, namun karyawan dengan jenjang pendidikan hingga S-II juga ada yang diterima perusahaan, walaupun jumlahnya tidak terlalu banyak karena pada saat seleksi karyawan, calon karyawan dengan tingkat pendidikan S-II juga tidak terlalu banyak.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil rincian pengumpulan data 60 responden berdasarkan masa kerja dijelaskan pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 Tahun	14	23,33
1 – 1,5 Tahun	37	61,67
1,5 – 2 Tahun	9	15,00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan klasifikasi responden pada tabel di atas, terlihat bahwa terdapat klasifikasi masa kerja yang dominan yaitu masa kerja 1 sampai 1,5 tahun sebesar 61,67%.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden belum memiliki masa kerja yang lama, hal ini tentu berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerjanya, karena karyawan yang belum lama bekerja umumnya masih sangat bersemangat untuk bekerja dan menunjukkan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dengan masa kerja yang belum terlalu lama dapat dilihat sejauh mana proses seleksi yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, mayoritas karyawan adalah perempuan. Hal ini dimungkinkan karena sebagian karyawan berkantor di kantor pusat, dimana pekerjaan yang ada lebih bersifat administrasi dan bukan pekerjaan lapangan. Sedangkan sebagian lainnya adalah karyawan laki-laki yang mayoritas berkantor di kantor redaksi dan

sirkulasi, dimana pekerjaan yang ada lebih banyak diluar kantor atau dilapangan. Berdasarkan usia, karyawan terbanyak berusia muda yaitu antara 20 sampai 25 tahun, dengan usia yang muda dapat terlihat kecenderungan karyawan memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi karena masih tingginya semangat untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

Pada tingkat pendidikan, minimal pendidikan karyawan adalah setingkat D-III dan sudah banyak karyawan yang memiliki jenjang pendidikan hingga tingkat Sarjana bahkan sampai ke jenjang S-II, hal ini sesuai dengan salah satu misi perusahaan sebagai institusi bisnis yang ingin berhasil sehingga membutuhkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan keahlian yang baik. Masa kerja karyawan mayoritas berada pada masa 1 sampai 2 tahun, hal ini terjadi karena beberapa tahun terakhir perusahaan sering melaksanakan rekrutmen karyawan baru akibat banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan.

Dari karakteristik responden, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa dalam 2 tahun terakhir perusahaan banyak melakukan rekrutmen karyawan baru. Dalam proses seleksi karyawan, perusahaan lebih memilih karyawan dengan usia muda, begitu pula dengan tingkat pendidikan yang mayoritas adalah sarjana, bahkan ada yang sampai jenjang S-II. Dengan usia yang masih muda dan tingkat pendidikan yang memadai, perusahaan mengharapkan karyawan yang diperoleh dari hasil seleksi ini akan memiliki kinerja yang baik sehingga produktivitas kerjanya juga tinggi.

## 4.2.2 Gambaran Umum Variabel Penelitian

### 4.2.2.1 Variabel Seleksi Karyawan (X)

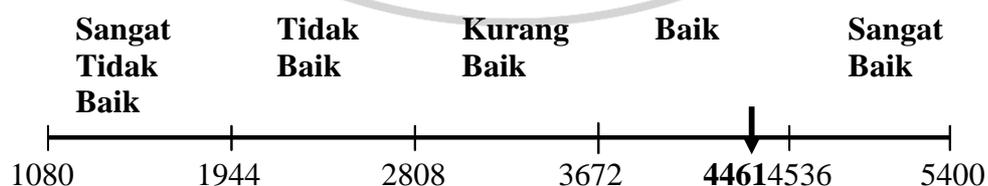
Analisis deskripsi mengenai pelaksanaan seleksi karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung dapat diketahui melalui rekapitulasi skoring penelitian, untuk kemudian diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel seleksi karyawan dengan cara sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skoring Penelitian Variabel Seleksi Karyawan (X)**

	Perhitungan	Hasil
Skor Maksimal	= Skor tertinggi x Jumlah butir item x Jumlah responden = 5 x 18 x 60	5400
Skor Minimal	= Skor terendah x Jumlah butir item x Jumlah responden = 1 x 18 x 60	1080
Skor Jenjang	= Skor maksimal – Skor minimal = 5400 – 1080	4320
Panjang Interval Kelas	= Jenjang : Banyak kelas interval = 4320 : 5	864

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Skor total dari jawaban responden terhadap variabel X berdasarkan hasil perhitungan terlampir yaitu sebesar 4461 dengan demikian persepsi 60 orang responden terhadap pelaksanaan seleksi karyawan yaitu  $4461 : 5400 \times 100 = 82,61\%$  dari kriteria yang ditetapkan.



Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Seleksi Karyawan Pada PT. Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan baik, artinya karyawan sebagai

responden menilai bahwa seleksi karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung berada pada kategori baik. Dari mulai perencanaan seleksi, pelaksanaan seleksi hingga evaluasi seleksi, dinilai para karyawan telah dilaksanakan dengan baik.

Gambaran pelaksanaan seleksi karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung secara lebih jelas dapat diamati melalui analisis tanggapan responden terhadap berbagai indikator berikut ini:

1) Indikator Perencanaan Seleksi

a) Tanggapan responden tentang kejelasan tujuan pelaksanaan seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kejelasan tujuan pelaksanaan seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kejelasan Tujuan Pelaksanaan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	23	38,3%
Setuju	34	56,6%
Kurang Setuju	1	1,7%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan sebanyak 56,6% menjawab setuju bahwa tujuan dari pelaksanaan seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan telah jelas. Sebanyak 38,3% menjawab sangat setuju, sedangkan 1,7% menyatakan sangat tidak setuju.

Dari hasil di atas dapat digambarkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa kejelasan tujuan seleksi dengan menginformasikan formasi jenis pekerjaan

sebelum mengadakan seleksi karyawan sangat membantu mereka sebelum mengikuti seleksi karyawan yang dilakukan di perusahaan.

- b) Tanggapan reponden tentang kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan tujuan seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan tujuan seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pelaksanaan Seleksi dengan tujuan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	22	36,7%
Setuju	37	61,6%
Kurang Setuju	1	1,7
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa penilaian responden tentang kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan tujuan seleksi adalah 61,6% karyawan menjawab setuju, 36,7% menjawab sangat setuju dan 1,7% atau satu orang responden menjawab kurang setuju.

Dari pernyataan di atas, maka secara umum dapat dikatakan bahwa karyawan menilai pelaksanaan seleksi telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan pelaksanaan seleksi. Tapi masih ada karyawan yang merasa bahwa pelaksanaan seleksi tidak sesuai dengan tujuan seleksi. Artinya masih ada karyawan yang merasa bahwa pelaksanaan seleksi di perusahaan masih belum dapat menghasilkan atau menyeleksi calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- c) Tanggapan responden tentang kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pelaksanaan Seleksi dengan Kebutuhan Jabatan yang ada Dalam Perusahaan**

Score Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	20	33,3%
Setuju	34	56,7%
Kurang Setuju	3	5,0%
Tidak Setuju	2	3,3%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa penilaian responden mengenai kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan adalah 56,7% menjawab setuju, 33,3% menjawab sangat setuju, 5,0% menjawab kurang setuju, 3,3% menjawab tidak setuju, dan sisanya yaitu sebesar 1,7% menjawab sangat tidak setuju.

Dari hasil pengumpulan data di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berpendapat setuju bahwa pelaksanaan seleksi disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan. Namun ada beberapa responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju bahkan sangat tidak setuju (5,0%,3,3%,1,7%) bahwa seleksi yang dilaksanakan disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan. Artinya ada sebagian kecil

karyawan yang berpendapat bahwa seleksi dapat dilaksanakan tanpa harus ada kebutuhan jabatan dalam perusahaan.

Kesimpulan secara general dari indikator perencanaan seleksi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung berdasarkan kejelasan tujuan seleksi dirasakan sudah jelas dimana perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai tujuan pelaksanaan seleksi yang diadakan seperti spesifikasi pekerjaan yang ada juga kualifikasi yang dibutuhkan sehingga dapat mempermudah calon karyawan yang akan mengikuti seleksi. Selain itu pelaksanaan seleksi dirasa telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan seleksi, seleksi yang dilaksanakan pun disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang ada di perusahaan. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian mengenai seleksi karyawan dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja adalah karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung berpendapat bahwa pelaksanaan seleksi karyawan sudah sesuai. Sehingga dalam indikator perencanaan seleksi tidak mempunyai masalah yang harus di soroti. Dengan adanya kesuaian tersebut hal ini setidaknya akan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

## 2) Indikator Pelaksanaan Seleksi

- a) Tanggapan responden tentang ketepatan tehnik yang digunakan dalam seleksi dengan tujuan seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang ketepatan tehnik yang digunakan dalam seleksi dengan tujuan seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Ketepatan Tehnik yang Digunakan Dalam Seleksi dengan Tujuan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	14	23,3%
Setuju	38	63,4%
Kurang Setuju	5	8,3%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	2	3,3%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa penilaian responden terhadap ketepatan tehnik yang digunakan dalam seleksi dengan tujuan seleksi adalah sebanyak 63,4% responden menyatakan setuju tehnik yang digunakan dalam seleksi telah tepat sesuai dengan tujuan seleksi. 23,3% responden menyatakan sangat setuju, 8,3% menyatakan kurang setuju, 1,7 dan 3,3% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat sebagian besar responden berpendapat setuju bahwa ketepatan tehnik yang digunakan dalam seleksi telah sesuai dengan tujuan seleksi. Tetapi sebagian kecil karyawan masih belum dapat memahami dengan jelas tehnik seleksi yang digunakan sehingga pada akhirnya beranggapan bahwa tehnik yang digunakan dalam seleksi karyawan guna mencapai tujuan masih kurang tepat. Ada sebagian karyawan yang masih belum memahami tentang kegunaan-kegunaan dari setiap instrumen seleksi (wawancara, tes tulis, lisan, praktek, psikotes, tes kesehatan) dan informasi yang dihasilkan dari setiap instrumen seleksi, sehingga merasa bahwa tehnik yang digunakan tidak tepat.

b) Tanggapan responden tentang ketepatan tahapan-tahapan tes dalam seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang ketepatan tahapan tes dalam seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan Responden Tentang Ketepatan Tahapan-Tahapan Tes Dalam Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	23	38,3%
Setuju	37	61,7%
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, dapat dilihat bahwa 61,7% responden menyatakan setuju, dan 38,3% menyatakan sangat setuju dengan ketepatan tahapan-tahapan tes dalam seleksi.

Dari pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa secara general responden berpendapat bahwa setiap tahapan-tahapan tes dalam proses seleksi telah dilaksanakan dengan tepat dan terstruktur sehingga mempermudah calon karyawan dalam mengikuti proses seleksi yang diadakan perusahaan.

- c) Tanggapan responden tentang kesesuaian jenis tes dalam seleksi dengan tujuan seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kesesuaian jenis tes dalam seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Jenis tes Dalam Seleksi dengan Tujuan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	36	60,0%
Kurang Setuju	5	8,3%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa 60,0% responden menyatakan setuju, dan 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju dengan kesesuaian jenis tes dalam seleksi dengan tujuan seleksi.

Dari pernyataan di atas maka secara general dapat dilihat bahwa responden menyatakan setuju dengan kesesuaian jenis tes dalam seleksi dengan tujuan seleksi. Namun masih ada karyawan yang menyatakan kurang setuju dengan jenis tes yang dilakukan. Tes yang dilakukan dianggap kurang tepat dengan tujuan seleksi, artinya tes yang dilakukan tidak bisa menilai karyawan mana yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jenis tes yang sesuai akan dapat menghasilkan hasil yang optimal sesuai dengan apa yang menjadi tujuan seleksi. hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Marwansyah dan Mukaram (2000:54):” Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.“

Isi dari tanggapan 60 responden tentang dilakukannya tes kesehatan untuk mengetahui kondisi calon karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Tanggapan Responden Tentang Dilakukannya Tes Kesehatan Untuk Mengetahui Kondisi Calon Karyawan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	33	55,0%
Setuju	27	45,0%
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilihat 55,0% karyawan menyatakan sangat setuju dan 45,0% karyawan menyatakan setuju dengan diadakannya tes kesehatan untuk mengetahui kondisi kesehatan calon karyawan.

Dari pernyataan di atas, secara general seluruh karyawan berpendapat bahwa tes kesehatan untuk mengetahui kondisi calon karyawan perlu dilakukan perusahaan. Hal ini dianggap penting karena dengan diadakannya tes kesehatan, kondisi calon karyawan dapat diketahui sehingga bisa dijadikan sebagai salah satu acuan karyawan tersebut nantinya akan dapat bekerja dengan baik atau tidak.

Isi dari tanggapan 60 responden tentang tes psikologi yang dilakukan perusahaan dapat dilihat dalam tabel berikut

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan Responden Tentang Tes Psikologi yang Dilakukan Perusahaan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	36	60,0%
Kurang Setuju	6	10,0%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa 60,0% responden menyatakan setuju, 10,0% menyatakan sangat setuju, dan sisanya yaitu 10,0% menyatakan kurang setuju dengan diadakannya tes psikologi oleh perusahaan.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa tes psikologi yang dilakukan perusahaan sangat membantu pada saat mereka menghadapi pekerjaan yang sesungguhnya. Tes psikologi juga sangat berguna untuk mengetahui kemampuan potensial karyawan. Dari tes psikologi dapat terlihat bagaimana emosi, minat, bakat, motivasi dan kepribadian dari calon karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Dr. AA. Prabu mangkunegara (2002:35) yaitu ; “Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Disamping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai.”

d) Tanggapan responden tentang standarisasi alat seleksi yang digunakan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang standarisasi alat seleksi yang digunakan perusahaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan Responden Tentang Standarisasi Alat Seleksi Yang Digunakan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	12	20,0%
Setuju	30	50,0%
Kurang Setuju	13	21,6%
Tidak Setuju	4	6,7%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat dilihat bahwa 50,0% responden menyatakan setuju, 20,0% menyatakan sangat setuju, 21,6% kurang setuju, dan sisanya yaitu sebanyak 6,7% dan 1,7% menyatakan tidak setuju dengan adanya standarisasi alat seleksi yang digunakan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden merasa setuju dengan adanya standarisasi alat seleksi. Dengan adanya standarisasi alat seleksi diharapkan hasil yang diperoleh akan lebih objektif. Di PT. Pikiran Rakyat Bandung, seleksi dilaksanakan dengan menggunakan alat seleksi yang terstandarisasi, artinya seluruh calon karyawan yang mengikuti proses seleksi diuji dengan menggunakan alat, tes atau pertanyaan-pertanyaan yang sama. Namun ada beberapa karyawan yang kurang setuju dengan adanya standarisasi alat seleksi karena beranggapan bahwa kemampuan setiap orang berbeda sehingga alat seleksi yang digunakan pun harus berbeda.

e) Tanggapan responden tentang validitas alat seleksi yang digunakan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang validitas alat seleksi yang digunakan perusahaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Tanggapan Responden Tentang Validitas Alat Seleksi Yang Digunakan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	17	28,3%
Setuju	34	56,7%
Kurang Setuju	6	10,0%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	2	3,3%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat terlihat bahwa 56,7% responden menyatakan setuju, 28,3% sangat setuju, 10,0% menyatakan kurang setuju dan sisanya yaitu sebanyak 1,7% dan 3,3% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tentang validitas alat seleksi yang digunakan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa alat seleksi yang digunakan perusahaan telah valid, artinya alat seleksi yang digunakan benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Alat atau instrumen seleksi yang digunakan di PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah berupa pemeriksaan kelengkapan administrasi, pertanyaan-pertanyaan mengenai pengetahuan umum maupun khusus (mengenai pekerjaan yang akan dijalani) baik itu tertulis maupun lisan, tes praktek, dan wawancara. Namun masih ada beberapa karyawan yang menganggap bahwa alat seleksi yang digunakan dalam seleksi masih belum valid, artinya alat seleksi yang digunakan dianggap masih belum dapat mengukur apa yang ingin diukur yaitu mengetahui kualifikasi calon karyawan yang paling sesuai untuk menduduki jabatan yang ada di perusahaan.

Isi dari tanggapan 60 responden tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam seleksi yang tidak menggambarkan kondisi pekerjaan yang akan dijalani dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Tanggapan Responden Tentang Pertanyaan-Pertanyaan Yang Diajukan**  
**Dalam Seleksi Yang Tidak Menggambarkan Kondisi Pekerjaan Yang akan**  
**Dijalani**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	1	1,7%
Setuju	9	15,0%
Kurang Setuju	18	30,0%
Tidak Setuju	23	38,3%
Sangat Tidak Setuju	9	15,0%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat terlihat bahwa 38,3% responden menjawab tidak setuju, 30,0% menjawab kurang setuju, serta 15,0% responden menyatakan setuju bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam seleksi tidak menggambarkan kondisi pekerjaan yang akan dijalani.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat mereka mengikuti seleksi telah menggambarkan kondisi pekerjaan yang akan mereka jalani nanti. Namun sebagian kecil responden beranggapan sebaliknya, yaitu bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggambarkan kondisi pekerjaan yang akan dijalani. Hal ini bisa saja disebabkan oleh perbedaan persepsi yang dimiliki setiap orang, sehingga tidak semua karyawan mampu memahami dan mengambil informasi mengenai pekerjaan yang akan dijalani dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat seleksi.

f) Tanggapan responden tentang banyaknya penyeleksi dalam proses seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang banyaknya penyeleksi dalam proses seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.17**  
**Tanggapan Responden Tentang Banyaknya Penyeleksi Dalam Proses Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	40	66,7%
Kurang Setuju	2	3,3%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa 66,7% responden berpendapat setuju, 30,0% berpendapat sangat setuju dan sisanya yaitu 3,3% responden menyatakan kurang setuju dengan jumlah penyeleksi yang terlibat dalam proses seleksi.

Dari pernyataan di atas, dapat terlihat bahwa secara umum, responden menyatakan setuju dengan adanya penyeleksi yang lebih dari satu yang terlibat dalam proses seleksi. Dengan banyaknya penyeleksi yang terlibat dalam proses seleksi, hasil seleksi dianggap dapat lebih objektif.

- g) Tanggapan responden tentang kesesuaian kualifikasi penyeleksi dengan tujuan seleksi.

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kesesuaian kualifikasi penyeleksi dengan tujuan seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.18**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Kualifikasi Penyeleksi Dengan Tujuan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	14	23,3%
Setuju	40	66,7%
Kurang Setuju	5	8,3%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	1	1,7
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa 66,7% responden menjawab setuju, 23,3% menjawab sangat setuju, dan sisanya 8,3% dan 1,7% menjawab kurang setuju dan sangat tidak setuju terhadap kesesuaian kualifikasi penyeleksi dengan tujuan seleksi.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa kualifikasi yang dimiliki penyeleksi telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan seleksi. Penyeleksi memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan seleksi, oleh karena itu dibutuhkan penyeleksi dengan kualifikasi yang sesuai artinya benar-benar memiliki kemampuan yang baik mengenai tujuan (kualifikasi jabatan yang ada), dan tehnik seleksi yang digunakan, untuk bisa melaksanakan proses seleksi sehingga tujuan seleksi dapat tercapai.

- h) Tanggapan responden tentang objektivitas penyeleksi dalam melaksanakan seleksi karyawan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang objektivitas penyeleksi dalam melaksanakan seleksi karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.19**  
**Tanggapan Responden Tentang Objektivitas Penyeleksi Dalam**  
**Melaksanakan Seleksi Karyawan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	21	35,0%
Setuju	30	50,0%
Kurang Setuju	6	10,0%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	3	5,0%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dapat dilihat bahwa 50,0% responden menjawab setuju, 35,0% menjawab sangat setuju, 10,0% menjawab kurang setuju dan sisanya yaitu 5,0% menjawab sangat tidak setuju dengan objektivitas dari penyeleksi dalam melaksanakan seleksi karyawan.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa para penyeleksi telah objektif dalam melaksanakan seleksi karyawan. Hal ini berarti pada pelaksanaan seleksi karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung, para penyeleksi dianggap telah objektif dalam menilai setiap calon karyawan yang mengikuti seleksi karyawan. Namun masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa penyeleksi masih belum objektif pada saat melakukan seleksi. Hal ini bisa jadi disebabkan karena setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda, sehingga penilaian mengenai objektivitas penyeleksi pun berbeda.

Kesimpulan secara general dari indikator pelaksanaan seleksi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung berdasarkan ketepatan tehnik yang digunakan, ketepatan tahapan-tahapan tes, kesesuaian jenis tes dalam seleksi, standarisasi alat seleksi yang digunakan seleksi dirasakan sudah sesuai dengan tujuan. Selain itu

kualifikasi yang dimiliki penyeleksi dirasa telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan seleksi, penyeleksi telah mampu bersikap objektif dalam melaksanakan seleksi, namun validitas alat seleksi yang digunakan dirasakan masih kurang valid, selain itu sebagian responden merasa bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat seleksi kurang menggambarkan pekerjaan yang akan dijalani. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian mengenai seleksi karyawan dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, hal tersebut mengindikasikan bahwa alat seleksi yang digunakan masih kurang bisa mengukur apa yang ingin diukur dari calon karyawan. Pertanyaan-pertanyaan yang kurang menggambarkan kondisi nyata pekerjaan akan menyebabkan karyawan yang telah mengikuti proses seleksi tidak bisa bekerja dengan maksimal karena kurang siap dan belum memiliki gambaran mengenai pekerjaan yang akan dijalannya. Bila hal ini dibiarkan terus-menerus, ini akan sangat merugikan perusahaan, karena karyawan tidak bisa bekerja dengan maksimal sehingga tingkat produktivitasnya pun akan rendah.

### 3) Indikator Evaluasi Seleksi

#### a) Tanggapan responden tentang transparansi hasil seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang transparansi hasil seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.20**  
**Tanggapan Responden Tentang Transparansi Hasil Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	38	63,3%
Kurang Setuju	3	5,0%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas dapat dilihat bahwa 63,3% responden menyatakan setuju, 30,0% menyatakan sangat setuju, serta sisanya 5,0% dan 1,7% responden menyatakan kurang setuju dan tidak setuju dengan adanya transparansi hasil seleksi.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya transparansi hasil seleksi. Adanya transparansi hasil seleksi akan membuat para karyawan menjadi lebih puas dengan hasil yang telah dicapai. PT. Pikiran Rakyat Bandung sampai saat ini masih belum melakukan transparansi hasil pelaksanaan seleksi, artinya hasil pelaksanaan seleksi hanya diketahui oleh perusahaan dan tidak diumumkan kepada para karyawan.

b) Tanggapan responden terhadap evaluasi pelaksanaan seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang evaluasi pelaksanaan seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4.21**  
**Tanggapan Responden Terhadap Evaluasi Pelaksanaan Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	15	25,0%
Setuju	37	61,6%
Kurang Setuju	6	10,0%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas dapat dilihat 61,6% responden menjawab setuju, 25,0% menjawab sangat setuju, 10,% menjawab kurang setuju dan sisanya menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan presentase sama yaitu 1,7% terhadap dilakukannya evaluasi pelaksanaan seleksi.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden menginginkan adanya evaluasi terhadap pelaksanaan seleksi karyawan. Dengan adanya evaluasi pelaksanaan seleksi, hal-hal yang dianggap kurang sesuai atau menyimpang dari prosedur dan tujuan seleksi akan dapat diperbaiki. Evaluasi pelaksanaan seleksi telah dilaksanakan di PT. Pikiran Rakyat Bandung. Perusahaan melakukan evaluasi terhadap alat seleksi, tehnik seleksi yang digunakan dan juga penyeleksi yang terlibat dalam proses seleksi. Dari hasil evaluasi tersebut, perusahaan akan melihat apakah alat seleksi yang digunakan telah tepat dan bisa menyeleksi karyawan sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan.

c) Tanggapan responden terhadap evaluasi hasil seleksi

Isi dari tanggapan 60 responden tentang evaluasi hasil seleksi dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.22**  
**Tanggapan Responden Terhadap Evaluasi Hasil Seleksi**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	15	25,0%
Setuju	37	61,6%
Kurang Setuju	6	10,0%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat dilihat bahwa 61,6% responden menjawab setuju, 25,0% menjawab sangat setuju, 10% menjawab kurang setuju dan sisanya menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan presentase sama yaitu 1,7% terhadap dilakukannya evaluasi terhadap hasil seleksi.

Dari pernyataan di atas terlihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa adanya evaluasi terhadap hasil pelaksanaan seleksi perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui apakah hasil dari seleksi yang dilaksanakan telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan pelaksanaan seleksi.

Isi dari tanggapan 60 responden tentang evaluasi hasil dan pelaksanaan seleksi digunakan untuk perbaikan dimasa yang akan datang dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.23**  
**Tanggapan Responden Terhadap Evaluasi Hasil dan Pelaksanaan Seleksi Digunakan Untuk Perbaikan dimasa yang Akan Datang**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	34	56,7%
Kurang Setuju	8	13,3%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data di atas dapat dilihat bahwa 56,7% responden menjawab setuju, 30,0% menjawab sangat setuju, dan sisanya 13,3% responden menjawab kurang setuju dengan penggunaan evaluasi hasil dan pelaksanaan seleksi untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden berpendapat bahwa hasil evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil seleksi dapat digunakan untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Kesimpulan secara general dari indikator evaluasi seleksi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung berdasarkan transparansi hasil seleksi, karyawan menginginkan adanya transparansi hasil seleksi. Hal itu akan menjadikan karyawan merasa puas dengan seleksi yang diikuti. Selain itu karyawan juga menginginkan adanya evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan hasilnya bisa digunakan untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian mengenai seleksi karyawan dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, hal tersebut perlu untuk dilaksanakan, karena dengan adanya transparansi hasil, karyawan akan merasa puas dengan seleksi yang diikuti sehingga dapat bekerja dengan semangat dan menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Evaluasi yang dilaksanakan juga bisa menjadi bahan acuan sehingga pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang bisa lebih baik lagi sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengolahan data rekapitulasi penilaian responden terhadap variabel Seleksi Karyawan pada pernyataan 1 hingga pernyataan 16

yang terdapat pada kuesioner, menggambarkan pelaksanaan seleksi karyawan di kantor PT.Pikiran Rakyat Bandung relatif baik, ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing.

Secara umum karyawan mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tujuan dilaksanakannya seleksi karyawan di perusahaan. Sebelum mengikuti pelaksanaan seleksi karyawan telah mengetahui dengan jelas formasi jenis pekerjaan seperti apa yang ada di perusahaan. Pelaksanaan seleksi yang dilakukan pun dirasa telah sesuai dengan tujuan awal dari pelaksanaan seleksi tersebut, selain itu pelaksanaan seleksi karyawan juga dilakukan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan.

Pada pelaksanaannya teknik seleksi yang digunakan dirasa oleh para karyawan telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan seleksi, artinya teknik seleksi yang digunakan benar-benar bisa mengukur atau menghasilkan informasi yang lengkap mengenai calon karyawan baik itu mengenai kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan maupun kepribadian serta minat dan bakatnya, begitu pula dengan tahapan-tahapan yang harus dilewati pada saat proses seleksi. Selain itu jenis tes yang dilakukan perusahaan dianggap telah tepat dan mampu memberikan informasi yang lengkap mengenai calon karyawan yang nantinya akan dijadikan sebagai dasar atau bahan acuan apakah calon karyawan tersebut benar-benar sesuai dengan tujuan pelaksanaan seleksi yaitu mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan.

Tes kesehatan yang dilakukan perusahaan pada saat menyeleksi para calon karyawan dirasa tepat dilakukan, begitu pula dengan tes psikologi, karena tes

psikologi sangat berguna untuk mengetahui kemampuan potensial maupun nyata dari calon karyawan. Secara umum karyawan berpendapat setuju dengan adanya standarisasi alat seleksi yaitu setiap calon karyawan diuji atau dites dengan menggunakan alat seleksi yang sama antara yang satu dengan lainnya, begitu pula dengan validitas alat seleksi. Karyawan menilai alat seleksi yang digunakan cukup valid. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat seleksi juga dirasa cukup menggambarkan kondisi pekerjaan yang akan dijalani.

Penyeleksi yang lebih dari satu dianggap lebih objektif. Kualifikasi yang dimiliki penyeleksi juga telah sesuai dengan tujuan pelaksanaan seleksi. Artinya penyeleksi benar-benar memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai baik itu mengenai kualifikasi jabatan yang dibutuhkan maupun mengenai tehnik, tujuan dan prosedur pelaksanaan seleksi sehingga mampu melaksanakan tugasnya sebagai penyeleksi dengan baik. Penilaian yang diberikan penyeleksi juga dianggap sudah objektif.

Mayoritas karyawan merasa setuju dengan adanya transparansi hasil seleksi di perusahaan. Selain itu sebagian besar karyawan merasa perlu adanya evaluasi yang dilaksanakan terhadap pelaksanaan seleksi dan juga terhadap hasil pelaksanaan seleksi. Hasil evaluasi pada akhirnya nanti bisa digunakan sebagai bahan acuan dan perbaikan dimasa yang akan datang.

#### **4.2.2.2 Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

Analisis deskripsi mengenai Produktivitas kerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung dapat diketahui melalui rekapitulasi skoring penelitian, untuk

kemudian diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel Produktivitas kerja dengan cara sebagai berikut:

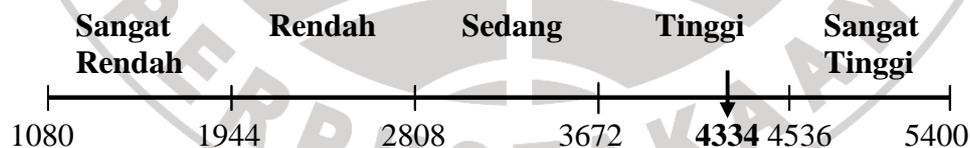
**Tabel 4.24**  
**Rekapitulasi Skoring Penelitian Variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y)**

		Perhitungan	Hasil
Skor Maksimal		= Skor tertinggi x Jumlah butir item x Jumlah responden = 5 x 18 x 60	5400
Skor Minimal		= Skor terendah x Jumlah butir item x Jumlah responden = 1 x 18 x 60	1080
Skor Jenjang		= Skor maksimal – Skor minimal = 5400 – 1080	4320
Panjang Kelas	Interval	= Jenjang : Banyak kelas interval = 4320 : 5	864

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Skor total dari jawaban responden terhadap variabel Y berdasarkan hasil perhitungan terlampir yaitu sebesar 4334 dengan demikian persepsi 60 orang responden terhadap kepuasan kerja yaitu  $4334 : 5400 \times 100 = 80,26\%$  dari kriteria yang ditetapkan.

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung dapat dikatakan tinggi, artinya karyawan sebagai responden menilai bahwa produktivitas kerja mereka berada pada kategori tinggi.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai gambaran produktivitas kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung, dapat diamati melalui analisis tanggapan responden terhadap berbagai indikator berikut ini:

1) Indikator Perbaikan Terus-menerus

a) Tingkat kemampuan mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.25**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Mempelajari Sesuatu Hal Baru Dengan Cepat**

Score Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Sering	19	31,7%
Sering	32	53,3%
Kadang-kadang	7	11,6%
Pernah	1	1,7%
Tidak pernah	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.24 di atas dapat dilihat sebagian besar responden yaitu sebanyak 53,3% menjawab sering, 11,6% menjawab kadang-kadang, dan 1,7% menjawab pernah dan tidak pernah mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan merasa mampu mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap produktivitas dari karyawan itu sendiri, A. Dale Timpe seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:80) mengungkapkan tentang ciri pegawai yang produktif salah satunya yaitu cerdas dan dapat belajar dengan cepat, karena tuntutan lingkungan yang cepat berubah seiring dengan perkembangan jaman.

b) Tingkat memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela

Isi dari tanggapan 60 responden tentang memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.26**  
**Tanggapan Responden Tentang Memberikan Saran-saran untuk Perbaikan Secara Sukarela**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	18	30,0%
Sering	30	50,0%
Kadang-kadang	11	18,3%
Pernah	1	1,7%
Tidak pernah	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data di atas, dapat dilihat bahwa 50,0% responden menjawab sering, 18,3% dan 1,7% responden menyatakan kadang-kadang dan pernah memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merasa sering memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela. Namun masih ada sebagian kecil responden yang hanya kadang-kadang saja memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela. Hal ini menandakan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan dalam perusahaan yang masih belum kreatif dalam bekerja.

Tingkat mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain

Isi dari tanggapan 60 responden tentang mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.27**  
**Tanggapan Responden Tentang Mau Menerima Ide-ide atau Saran-saran**  
**Yang Dianggap Lebih Baik**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	21	35,0%
Setuju	33	55,0%
Kurang Setuju	4	6,7%
Tidak Setuju	2	3,3%
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.26 di atas, dapat dilihat bahwa 55,0% responden menjawab setuju dan mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik, 6,7% menjawab kurang setuju, dan 3,3% menjawab tidak setuju terhadap ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum karyawan setuju untuk mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Namun sebagian kecil karyawan merasa kurang bisa menerima adanya kritik ataupun saran dari orang lain. Hal ini menandakan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang masih belum terbuka dalam menerima saran atau masukan dari orang lain.

Kesimpulan secara general dari indikator perbaikan terus-menerus pada PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah perbaikan terus-menerus telah dilaksanakan karyawan, selain itu karyawan juga sering memberikan ide-ide untuk perbaikan secara sukarela, karyawan juga mau menerima saran-saran yang dianggap lebih baik. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian mengenai seleksi karyawan dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, hal ini perlu untuk dilakukan. Karena dengan adanya karyawan yang selalu melakukan perbaikan terus-menerus,

prestasi kerja karyawan akan meningkat sehingga tingkat produktivitas kerja yang tinggi dapat tercapai.

## 2) Indikator Efektivitas

### a) Tingkat kemampuan menggunakan waktu secara efektif

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan menggunakan waktu secara efektif dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.28**  
**Tanggapan Responden Tentang Kurangnya Memanfaatkan Waktu Yang ada Dengan Sebaik Mungkin**

Score Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Sering	1	1,7%
Sering	2	3,3%
Kadang-Kadang	6	10,0%
Pernah	36	60,0%
Tidak Pernah	15	25,0%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan data pada tabel 4.27 di atas, dapat dilihat 60,0% responden menyatakan pernah kurang memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik mungkin, sedangkan 25,0% menyatakan tidak pernah, 10,0% kadang-kadang, 3,3% sering, dan 1,7% sangat sering.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum responden menyatakan pernah kurang memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik mungkin. Ini artinya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan masih kurang efektif, hal ini ditandai dengan kurang efektifnya karyawan dalam menggunakan waktu yang ada dengan sebaik-baiknya.

### b) Tingkat kemampuan melakukan perencanaan kerja

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan melakukan perencanaan kerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.29**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Melakukan Perencanaan Kerja**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	16	26,7%
Sering	36	60,0%
Kadang-Kadang	8	13,3%
Pernah	-	-
Tidak Pernah	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan data pada tabel 4.28 di atas, dapat dilihat bahwa 60,0% responden menjawab sering melakukan perencanaan kerja, sedangkan 13,3% hanya kadang-kadang melakukan perencanaan kerja.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa secara umum, para karyawan sebelum memulai pekerjaannya seringkali melakukan perencanaan kerja terlebih dahulu, sedangkan sebagian kecil karyawan juga melakukan perencanaan kerja tetapi hanya kadang-kadang. Perencanaan kerja perlu untuk dilakukan, karena dengan adanya perencanaan kerja, pekerjaan yang akan dilaksanakan akan lebih terarah dengan baik sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Vincent Gaspersz (2000:71) mengemukakan bahwa karyawan yang produktif biasanya selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu agar target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu dapat tercapai.

- c) Tingkat kemampuan melampaui standar-standar yang telah ditetapkan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan melampaui standar-standar yang telah ditetapkan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.30**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Melampaui Standar-standar**  
**Yang Telah Ditetapkan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	13	21,6%
Sering	33	55,0%
Kadang-Kadang	10	16,7%
Pernah	3	5,0%
Tidak Pernah	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.29 di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 55,0% menyatakan kemampuannya dalam bekerja sering melampaui standar-standar yang telah ditetapkan dan sebanyak 1,7% responden menyatakan tidak pernah.

Dari pernyataan di atas dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan merasa seringkali kemampuannya dalam bekerja mampu melampaui standar-standar yang telah ditetapkan. Sejalan dengan Sedarmayanti (2001:59) yang menyatakan bahwa “Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai”.

Kesimpulan general dari indikator efektivitas pada PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah bahwa efektivitas kerja karyawan masih kurang dari yang diharapkan perusahaan, dimana masih banyak karyawan yang masih belum dapat memanfaatkan waktu yang ada dengan maksimal dan sebaik mungkin. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian tentang pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Bila karyawan tidak dapat bekerja dengan efektif maka apa yang menjadi tujuan tidak akan terlaksana. Hal ini sejalan dengan

Sedarmayanti (2001:59) yang menyatakan bahwa “Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai”.

### 3) Indikator Efisiensi

Tingkat menyadari dan mempedulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya

Isi dari tanggapan 60 responden tentang menyadari dan mempedulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.31**  
**Tanggapan Responden Tentang Menggunakan Segala Fasilitas Kantor Dengan Efektif dan Efisien Sesuai Dengan Kebutuhan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	22	36,7%
Sering	35	58,3%
Kadang-Kadang	2	3,3%
Pernah	1	1,7%
Tidak Pernah	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.30 di atas, sebagian besar responden sebanyak 58,3% menyatakan sering menggunakan segala fasilitas kantor dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan, sedangkan 3,3% menyatakan kadang-kadang dan 1,7% menyatakan pernah.

Dari pernyataan di atas dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa mereka telah menggunakan segala fasilitas kantor dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan. Penggunaan fasilitas kantor dengan efektif dan efisien akan dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi dalam perusahaan.

Kesimpulan general dari indikator efisiensi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah bahwa karyawan telah bekerja dengan cukup efisien, dimana karyawan dalam bekerja telah memanfaatkan dan menggunakan segala fasilitas kantor dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan. Menurut Umar Husein (2004:9), “Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil input yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya”.

4) Indikator Kreatif dan Inovatif

- a) Tingkat kemampuan mencari berbagai gagasan baru dalam melakukan pekerjaan

Isi dari tanggapan 60 responden tentang mencari berbagai gagasan baru dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.32**  
**Tanggapan Responden Tentang Mencari Berbagai Gagasan Baru Dalam Melakukan Pekerjaan**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	14	23,3%
Sering	35	58,3%
Kadang-Kadang	11	18,4%
Pernah	-	-
Tidak Pernah	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.31 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 58,3% menyatakan sering dalam mencari

berbagai gagasan baru dalam melakukan pekerjaan, sedangkan 18,4% menyatakan kadang-kadang.

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menyatakan sering mencari gagasan baru dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa karyawan yang ada sudah cukup kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun masih ada sebagian kecil karyawan yang menyatakan kadang-kadang mencari gagasan baru dalam melakukan pekerjaan, ini artinya masih ada sebagian kecil karyawan yang masih kurang imaginatif dalam melakukan pekerjaannya.

b) Tingkat kemampuan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginatif, dan inovatif)

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginatif, dan inovatif) dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.33**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Memberikan Kontribusi Positif Terhadap Lingkungannya (kreatif, imaginatif, dan inovatif)**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	10	16,6%
Setuju	31	51,7%
Kurang Setuju	15	25,0%
Tidak Setuju	3	5,0%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang ada pada tabel 4.32 di atas, dapat dilihat bahwa 51,7% responden menyatakan setuju tentang kemampuan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya(kreatif, imaginatif, dan

inovatif), sedangkan 25,0% menyatakan kurang setuju, 5,0% menyatakan tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan merasa telah memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif). Namun masih ada karyawan yang merasa kurang mampu memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya. Gilmore dan Erich Fromm seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:79) mengungkapkan individu yang produktif yaitu yang mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya.

Kesimpulan general dari indikator kreatif dan inovatif pada PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah bahwa karyawan telah mampu kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya, walaupun masih ada sebagian kecil karyawan yang masih belum dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya. Bila dikaitkan dengan variabel penelitian yaitu tentang pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, maka karyawan yang kreatif dan inovatif adalah sangat dibutuhkan perusahaan. Karyawan yang kreatif dan inovatif dapat bekerja dengan maksimal serta tingkat produktivitas kerjanya pun tinggi.

#### 5) Indikator Kerjasama

- a) Tingkat kemampun berperan sebagai rekan kerja dengan baik

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan berperan sebagai rekan kerja yang baik dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.34**  
**Tanggapan Responden Tentang Hubungan Dengan Rekan Kerja Yang Tidak Terlalu Baik**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	1	1,7%
Setuju	2	3,3%
Kurang Setuju	12	25,0%
Tidak Setuju	25	41,7%
Sangat Tidak Setuju	20	33,3%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data pada tabel 4.33 di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 3,3% dan 1,7% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa hubungan mereka dengan rekan kerja tidak terlalu baik. Sedangkan mayoritas responden lainnya yaitu sebanyak 41,7% menyatakan tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa hubungan mereka dengan rekan kerja terjalin dengan baik. Namun masih ada beberapa karyawan yang memiliki hubungan yang tidak terlalu baik dengan rekan kerjanya.

- b) Tingkat kemampuan berperan sebagai pemimpin dengan baik

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan berperan sebagai pemimpin yang baik dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.35**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Berperan Sebagai Pemimpin Yang Baik**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	7	11,7%
Setuju	23	38,3%
Kurang Setuju	20	33,3%
Tidak Setuju	9	15,0%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan tabel 4.34 di atas dapat dilihat 38,3% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin yang baik, 33,3% menyatakan kurang setuju, 15,0% tidak setuju, dan 1,7% menyatakan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa sebagian karyawan merasa mampu untuk menjadi pemimpin yang baik bagi rekan-rekannya. Namun sebagian lagi merasa kurang mampu bahkan merasa tidak mampu menjadi pemimpin bagi rekan-rekannya. Hal ini berarti sebagian karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung memiliki kecenderungan tidak percaya pada kemampuan diri sendiri dan memiliki jiwa kepemimpinan yang cenderung rendah.

Kesimpulan secara umum yang dapat diambil dari indikator kerjasama adalah bahwa pada PT. Pikiran Rakyat Bandung tingkat kerjasama karyawan dinilai cukup baik, dimana antar karyawan memiliki hubungan yang baik, meskipun apabila dijadikan pemimpin, sebagian karyawan merasa kurang mampu. Hal ini tidak bisa dibiarkan, karena jiwa kepemimpinan sangat dibutuhkan guna meningkatkan produktivitas kerja. Sebagaimana yang dikemukakan Prof. DR. Sondang P. Siagian, M.P.A (2002:62) bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.

#### 6) Indikator Memiliki Rasa Cinta Terhadap Pekerjaan

Tingkat kemampuan bersikap positif terhadap pekerjaannya

Isi dari tanggapan 60 responden tentang kemampuan bersikap positif terhadap pekerjaannya dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.36**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Bersikap Positif Terhadap Pekerjaannya**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	9	15,0%
Setuju	41	68,3%
Kurang Setuju	10	16,7%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.35 di atas dapat dilihat 68,3% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kemampuan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan 16,7% menyatakan kurang setuju

Dari pernyataan diatas dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan mampu bersikap positif terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecintaan terhadap pekerjaan yang dijalannya sehingga mendorong mereka untuk dapat terus bekerja dengan lebih baik lagi. Namun masih ada sebagian kecil karyawan yang kurang mampu bersikap positif terhadap pekerjaannya, hal ini tidak boleh dibiarkan karena bisa berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Kesimpulan secara umum yang dapat diambil dari indikator rasa cinta terhadap pekerjaan adalah bahwa pada PT. Pikiran Rakyat Bandung, karyawan telah memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, karena tanpa adanya rasa cinta terhadap pekerjaan,

karyawan tidak akan bisa bekerja dengan baik dan maksimal, sehingga pada akhirnya akan menurunkan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

7) Indikator *Knowledge* Terhadap pekerjaan

**Tabel 4.37**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian kualifikasi Yang Dimiliki Pada Saat Mengikuti Seleksi Dengan Pekerjaan Yang Dijalani**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	12	20,0%
Setuju	37	61,4%
Kurang Setuju	10	16,7%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.36 di atas, dapat dilihat sebanyak 61,4% responden menyatakan setuju bahwa kualifikasi yang dimiliki pada saat seleksi sesuai dengan pekerjaan yang dijalani, sedangkan 16,7% dan 1,7% responden menyatakan kurang setuju dan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani sekarang telah sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki pada saat mengikuti seleksi. Namun masih ada sebagian kecil karyawan yang berpendapat bahwa pekerjaan yang dijalani sekarang kurang sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki pada saat mengikuti seleksi.

**Tabel 4.38**  
**Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan Yang Dimiliki Pada Saat Seleksi Sangat Menunjang Pekerjaan**

Score Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	15	25,0%
Setuju	39	65,0%
Kurang Setuju	4	6,7%
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	2	3,3%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.37 di atas, sebanyak 65,0% responden berpendapat setuju bahwa pengetahuan yang dimiliki pada saat mengikuti seleksi sangat menunjang pekerjaan yang dijalani. Sedangkan 6,7% dan 3,3% responden menyatakan kurang setuju dan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pengetahuan yang telah dimiliki pada saat mengikuti seleksi sangat menunjang pekerjaan yang dijalani.

**Tabel 4.39**  
**Tanggapan Responden Tentang Memiliki Pengetahuan dan Pemahaman Yang Baik Tentang Pekerjaan dan Mampu Menerapkan Kemampuan Tersebut Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

Score Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Sering	13	21,7%
Sering	40	66,6%
Kadang-Kadang	7	11,7%
Pernah	-	-
Tidak Pernah	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.38 di atas, sebanyak 66,6% responden berpendapat sering memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan mampu menerapkan kemampuan

tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan 11,7% responden menyatakan kadang-kadang.

Dari pernyataan di atas dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan merasa memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan mampu menerapkan kemampuan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan itu sendiri.

Secara umum, kesimpulan yang dapat diambil dari indikator *knowlegde* terhadap pekerjaan adalah karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung telah memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaan yang dijalani, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian mengenai pengaruhnya seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja adalah karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung berpendapat bahwa pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya sudah sesuai. Sehingga dalam indikator *Knowledge* terhadap pekerjaan tidak mempunyai masalah yang harus di soroti. Dengan adanya kesuaian tersebut hal ini setidaknya akan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

#### 8) Indikator Motivasi

Tingkat kemampuan memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri

Isi dari tanggapan 60 responden tentang tingkat kemampuan memotiasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.40**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Memotivasi Diri Melalui**  
**Dorongan Dari Dalam Diri Sendiri**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	17	28,3%
Setuju	34	56,6%
Kurang Setuju	7	11,7%
Tidak Setuju	1	1,7%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.39 di atas, sebanyak 56,6% responden menyatakan setuju dengan adanya kemampuan memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri, sedangkan 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan merasa mampu memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri. Pola dasar pemikiran *Content Theory* menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Minoritas karyawan merasa tidak yakin dalam memotivasi diri mereka sendiri untuk lebih giat bekerja. Menurut Sedarmayanti (2001:65) unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi.

Kesimpulan secara general dari indikator motivasi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah bahwa secara umum karyawan telah mampu memotivasi dari dalam diri sendiri. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, semangat karyawan untuk bekerja akan meningkat, sehingga hasil kerjanya pun dapat maksimal. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian yaitu mengenai pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja, maka dapat dilihat bahwa motivasi

memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan, karena dengan adanya motivasi yang tinggi karyawan dapat lebih produktif dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat.

#### 9) Indikator Disiplin

Tingkat kedisiplinan dalam bekerja

Isi dari tanggapan 60 responden tentang tingkat kedisiplinan dalam bekerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.41**  
**Tanggapan Responden Tentang Datang ke Kantor Tepat Waktu dan Tidak Pernah Terlambat**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Sering	15	25,0%
Sering	29	48,3%
Kadang-Kadang	14	23,3%
Pernah	1	1,7%
Tidak Pernah	1	1,7%
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.40 di atas sebanyak 48,3% responden menyatakan sering datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah terlambat, sedangkan 23,3% menyatakan kadang-kadang.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup tinggi, hal ini terlihat dari mayoritas karyawan yang datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah terlambat. Seperti yang diungkapkan oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:133) bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu disiplin.

**Tabel 4.42**  
**Tanggapan Responden Tentang Tidak Meninggalkan Pekerjaan Sebelum Waktunya**

<i>Score Jawaban</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Sangat Setuju	18	30,0%
Setuju	28	46,7%
Kurang Setuju	11	18,3%
Tidak Setuju	3	5,0%
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	60	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Kesimpulan general dari indikator disiplin pada PT. Pikiran rakyat Bandung adalah bahwa tingkat kedisiplinan karyawan telah sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian tentang pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, disiplin merupakan salah satu hal yang penting, karena dengan adanya disiplin produktivitas kerja akan dapat tercapai. Muchdarsyah Sinungan (2003:133) bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu disiplin. Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya tetapi juga berpengaruh negatif terhadap produktivitas.

Dari hasil pengumpulan data yang tersaji dalam tabel 4.41 di atas sebanyak 46,7% responden menyatakan setuju dengan pernyataan tidak meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, sedangkan 5,0% responden menyatakan tidak setuju.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup tinggi, hal ini terlihat dari mayoritas karyawan yang tidak meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.

Dari pernyataan 1 hingga pernyataan 18 dapat digambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan di PT.Pikiran Rakyat Bandung cenderung baik, ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing.

Dari hasil diatas dapat digambarkan bahwa mayoritas karyawan merasa mampu mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat. Secara umum karyawan merasa terbuka dalam menerima ide-ide atau saran-saran dari orang lain yang dianggap baik. Sebagian besar karyawan merasa seringkali melampaui standar dalam bekerja. Namun masih banyak karyawan yang masih kurang bisa memanfaatkan waktu yang ada dengan efektif, terbukti sebagian besar karyawan menjawab pernah menggunakan waktu dengan kurang efektif.

Mayoritas karyawan menyatakan sering melakukan perencanaan kerja. Vincent Gaspersz (2000:71) mengemukakan bahwa karyawan yang produktif biasanya selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu agar target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu dapat tercapai. Karyawan juga merasa sadar dan peduli terhadap masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya, sehingga selalu berupaya untuk menggunakan segala fasilitas kantor dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.

Mayoritas karyawan merasa sering mencari gagasan baru dalam melakukan pekerjaan. Sebagian lagi kadang-kadang mencari gagasan baru dalam melakukan pekerjaan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa masih terdapat karyawan yang tidak imajinatif dalam bekerja. Secara umum karyawan merasa

telah memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya. Hal ini menunjukkan kreativitas dan inovasi karyawan dalam bekerja.

Karyawan juga dapat berperan sebagai rekan kerja yang baik, dimana mereka memiliki hubungan dengan rekan kerja yang terjalin dengan sangat baik. Sebagian karyawan merasa mampu berperan sebagai pemimpin yang baik, namun sebagian lagi merasa belum cukup mampu untuk menjadi pemimpin. Karyawan merasa selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan memiliki rasa cinta yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga berupaya untuk terus memahami pekerjaan dan memperdalam pengetahuan di bidangnya.

Karyawan juga merasa bahwa kualifikasi yang mereka miliki pada saat mengikuti seleksi sudah sesuai dengan pekerjaan yang dijalani, sehingga kualifikasi yang telah dimiliki sangat menunjang dalam melaksanakan pekerjaannya. Walaupun masih ada sebagian kecil yang merasa bahwa kualifikasi yang dimiliki pada saat mengikuti seleksi kurang sesuai dengan pekerjaan yang dijalani. Sebagian besar karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkannya dalam pekerjaan.. Karyawan juga merasa mampu memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri.

Secara umum dalam bekerja karyawan merasa telah menggunakan waktu secara efektif dan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik, hal ini ditandai dengan datang ke kantor tepat waktu serta tidak pernah terlambat. Sebagian besar karyawan juga tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, ini

menandakan tingkat kedisiplinan karyawan baik, seperti yang diungkapkan oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:133) bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu disiplin.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Validitas Data

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas alat ukur. Suatu tes alat ukur perlu diketahui sejauh mana ketepatan dan kecermatannya. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui instrumen penelitian dalam mengukur apa yang diukur, sehingga instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi bila dapat menjalankan fungsi ukurnya.

Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan rumus korelasi *Product Moment*. Jawaban yang diperoleh dari kuesioner kemudian dihitung korelasi masing-masing item, maka seluruh butir pertanyaan dapat dinyatakan valid bila dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$ .

**Tabel 4.43**  
**Uji Validitas untuk pertanyaan ke-1**

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1.	4	74	16	5476	296
2.	4	73	16	5329	292
3.	3	58	9	3364	174
4.	4	77	16	5929	308
5.	5	78	25	6084	390
6.	5	88	25	7744	440
7.	5	90	25	8100	450
8.	4	71	16	5041	284
9.	4	71	16	5041	284
10.	5	90	25	8100	450
:	:	:	:	:	:
30.	5	80	25	6400	400
$\Sigma$	131	2309	581	179677	10197

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Tahun 2008

Korelasi *Product Moment* dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$r = \frac{(30 \times 10197) - (97 \times 2309)}{\sqrt{\{(30 \times 581) - (131)^2\} \{(30 \times 179677) - (2309)^2\}}} = 0,862$$

Koefisien korelasi diatas kemudian dibandingkan dengan r tabel *Product Moment* (tabel terlampir) sebesar 0,374. Nilai r hitung > r tabel, yang berarti terdapat korelasi positif item dalam variabel dan signifikan maka butir pertanyaan dapat dinyatakan valid.

Dengan menggunakan cara yang sama, maka didapat uji validitas untuk seluruh item. Dari hasil uji validitas untuk variabel Seleksi Karyawan dan variabel Produktivitas Kerja Kerja diperoleh hasil seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji validitas dari Variabel Seleksi Karyawan dan Produktivitas kerja dapat dilihat dalam tabel yang terlampir berikut:

**Tabel 4.44**  
**Uji Validitas Variabel Seleksi Karyawan**

No	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1.	0.862	0.374	Valid
2.	0.773	0.374	Valid
3.	0.813	0.374	Valid
4.	0.763	0.374	Valid
5.	0.706	0.374	Valid
6.	0.706	0.374	Valid
7.	0.682	0.374	Valid
8.	0.831	0.374	Valid
9.	0.572	0.374	Valid
10.	0.732	0.374	Valid
11.	0.608	0.374	Valid
12.	0.682	0.374	Valid
13.	0.608	0.374	Valid
14.	0.811	0.374	Valid
15.	0.845	0.374	Valid
16.	0.812	0.374	Valid
17.	0.839	0.374	Valid
18.	0.853	0.374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Tahun 2008

**Tabel 4.45**  
**Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja**

No	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1.	0.743	0.374	Valid
2.	0.684	0.374	Valid
3.	0.636	0.374	Valid
4.	0.602	0.374	Valid
5.	0.789	0.374	Valid
6.	0.580	0.374	Valid
7.	0.602	0.374	Valid
8.	0.794	0.374	Valid
9.	0.666	0.374	Valid
10.	0.664	0.374	Valid
11.	0.441	0.374	Valid
12.	0.556	0.374	Valid
13.	0.666	0.374	Valid
14.	0.780	0.374	Valid
15.	0.693	0.374	Valid
16.	0.469	0.374	Valid
17.	0.394	0.374	Valid
18.	0.617	0.374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Tahun 2008

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data tersebut menunjukkan tingkat ketetapan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkap gejala tertentu dari sekelompok individu walaupun dilaksanakan pada waktu yang berbeda.

Metode yang digunakan untuk menguji keandalan alat ukur dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan koefisien *Alpha Croanbach*. Dengan harga-harga dari tabel uji realibilitas dan penyelesaian uji realibilitas (terlampir), maka akan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.46**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No.	Variabel	$C\alpha_{hitung}$	$C\alpha_{tabel}$	Kesimpulan
1	Seleksi Karyawan (X)	<b>0.950</b>	0,679	Reliabel
2	Produktivitas kerja (Y)	<b>0.906</b>	0,679	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Tahun 2008

Pengujian reliabilitas angket dilakukan terhadap 30 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (dk)  $n-2$  atau  $(30-2=28)$ , maka didapat  $C\alpha$  masing-masing variabel  $\geq 0,679$ . Dengan demikian diketahui bahwa angket di atas dapat dikatakan reliabel, karena hasil  $C\alpha_{hitung}$  lebih besar dari  $C\alpha_{tabel}$  ( $C\alpha_{hitung} > C\alpha_{tabel}$ ). Sehingga pertanyaan-pertanyaan di atas kapanpun dan dimanapun ditanyakan terhadap responden akan memberikan hasil ukur yang sama.

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis Penelitian

Penelitian ini melakukan pengujian dengan menggunakan analisis linier sederhana untuk menguji pengaruh dua variabel penelitian. Adapun yang menjadi hipotesis utama dalam penelitian ini, yaitu: “ pelaksanaan seleksi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan”.

#### 4.3.4 Analisis Regresi Linear Sederhana

**Tabel 4.47**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2528.189	1	2528.189	47.862	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3063.700	58	52.822		
	Total	5591.890	59			

a. Predictors: (Constant), seleksi

b. Dependent Variable: produktivitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan Program SPSS 15.0., Tahun 2008

Melalui uji anova atau uji F didapat nilai F hitung sebesar 47,862 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil uji F ini menunjukkan bahwa nilai probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel seleksi karyawan mampu mempengaruhi variabel produktivitas kerja karyawan. Dengan kata lain bahwa model regresi yang dihasilkan dapat digunakan untuk memprediksi produktivitas kerja karyawan.

**Tabel 4.48**  
**Output Koefisien Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.873	5.038		4.739	.000
x	.608	.088	.672	6.918	.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Berdasarkan pengolahan data secara regresi linier sederhana atas, maka diperoleh persamaan  $Y = a + bX$  adalah  $Y = 23,873 + 0,608X$ . Konstanta sebesar 23,873 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel seleksi karyawan (X) maka nilai produktivitas kerja karyawan (Y) adalah 23,873. Koefisien regresi sebesar 0,608 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena bertanda +) satu skor atau nilai seleksi karyawan akan memberikan kenaikan sebesar 0,608 terhadap variabel produktivitas kerja karyawan.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi dari seleksi karyawan (X) terhadap naik turunnya nilai produktivitas kerja (Y) maka dihitung dengan suatu koefisien yang disebut dengan koefisien determinasi (KD), yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $r^2$ ). Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena varian yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi

pada variabel independen. Untuk  $r = 0,672$  koefisien determinasinya  $r^2 = 0,672^2 = 0,4516$

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,672)^2 \times 100\% \\ &= 45,16\% \end{aligned}$$

**Tabel 4.49**  
**Output Pengaruh antara**  
**Seleksi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.672 <sup>a</sup>	.452	.443	7.26790	.452	47.862	1	58	.000

a. Predictors: (Constant), seleksi

b. Dependent Variable: produktivitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Tahun 2008

Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel produktivitas kerja, 45,16% dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada variabel seleksi karyawan. produktivitas kerja 45,16% ditentukan oleh seleksi karyawan dan 54,84% oleh faktor lainnya, seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2003:203) meliputi balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan dan sikap pemimpin.

#### 4.3.5 Pengujian Koefisien Korelasi Pearson

Teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hubungan antara dua variabel yang berbentuk interval dan sumber data dari dua variabel atau lebih adalah sama.

**Tabel 4.50**  
**Koefisien Korelasi**

**Correlations**

		produktivitas	seleksi
Pearson Correlation	produktivitas	1.000	.672
	seleksi	.672	1.000
Sig. (1-tailed)	produktivitas	.	.000
	seleksi	.000	.
N	produktivitas	60	60
	seleksi	60	60

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan Program SPSS 15.0., Tahun 2008

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, diketahui bahwa terdapat korelasi yang signifikan sebesar 0,672 antara Seleksi Karyawan (X) dan Produktivitas kerja (Y). Bila korelasi tersebut diinterpretasikan pada tabel korelasi maka hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat.

Taraf kesalahan ditetapkan 5% (taraf kepercayaan 95%) dan N=60, maka harga r tabel = 0,254. Ternyata harga r hitung lebih besar dari harga r tabel. Jadi, kesimpulannya terdapat hubungan signifikan antara seleksi karyawan (X) dan produktivitas kerja (Y) sebesar 67,2%. Hal ini berarti semakin baik seleksi karyawan, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja karyawan.

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.4.1 Pembahasan Variabel Seleksi Karyawan (X)**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung menunjukkan bahwa gambaran variabel seleksi karyawan (X) pada PT. Pikiran Rakyat Bandung diperoleh melalui pengukuran indikator-indikator seperti; Perencanaan seleksi

(kejelasan tujuan seleksi, kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan tujuan seleksi, Kesesuaian dengan kebutuhan jabatan yang ada), pelaksanaan seleksi (ketepatan tehnik yang digunakan dalam seleksi, tahapan-tahapan tes dalam seleksi, kesesuaian jenis tes dalam seleksi dengan tujuan seleksi, standarisasi alat seleksi yang digunakan, validitas alat seleksi yang digunakan, kualifikasi penyeleksi) dan evaluasi seleksi (transparansi hasil seleksi, evaluasi pelaksanaan seleksi, evaluasi hasil seleksi). Dari hasil penelitian dapat digambarkan bahwa secara umum gambaran perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi seleksi pada PT. Pikiran Rakyat Bandung umumnya berada dalam kategori baik dengan nilai 4461 dari 5400.

Pelaksanaan seleksi dirasa karyawan telah dilakukan dengan baik. Sebelum melaksanakan proses seleksi, perusahaan melakukan perencanaan-perencanaan sebelumnya. Tujuan pelaksanaan seleksi telah ditetapkan sebelumnya serta diketahui oleh seluruh calon karyawan yang akan mengikuti seleksi. Artinya, apa yang ingin didapatkan perusahaan dari proses seleksi yang akan dilaksanakan telah ditetapkan dari awalnya. Sebelum melaksanakan proses seleksi perusahaan telah menetapkan kualifikasi karyawan seperti apa yang dibutuhkan, hal ini didasarkan pada analisis kebutuhan jabatan yang ada pada perusahaan. Dari penetapan tujuan yang jelas tersebut, barulah ditentukan seleksi seperti apa yang akan dijalankan perusahaan. Sebelum mengikuti proses seleksi karyawan juga memperoleh informasi yang jelas mengenai posisi atau jabatan apa yang akan dijalani.

Tehnik seleksi yang dijalankan perusahaan, dirasa karyawan telah sesuai, artinya benar-benar dapat mengukur kualifikasi dan memberikan informasi yang

selengkap-lengkapnya mengenai calon karyawan. Begitu pula dengan setiap tahapan dalam proses seleksi. Setiap tahapan yang ada dijalankan dengan baik, dari mulai pengajuan surat lamaran, pemeriksaan referensi, serta serangkaian tes yang harus dijalani para calon karyawan dilakukan perusahaan sesuai dengan prosedur yang ada. Serangkaian tes, seperti tes pengetahuan akademik, tes kesehatan dan juga tes psikologi juga harus dijalani oleh para calon karyawan.

Para calon karyawan juga diharuskan mengikuti wawancara pekerjaan. Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar (Marwansyah dan Mukaram,2000:56), dari wawancara ini perusahaan mendapatkan berbagai informasi mengenai data pribadi calon karyawan. Sebaliknya calon karyawan mendapatkan informasi mengenai pekerjaan yang akan dijalani.

Namun pada kenyataannya, ada sebagian kecil karyawan (sebanyak 15,0%) di PT.Pikiran Rakyat Bandung yang merasa bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat mereka mengikuti seleksi pada kenyataannya kurang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dijalani. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang pada kenyataannya kurang menggambarkan kondisi nyata pekerjaan yang dijalani muncul akibat penyeleksi atau pewawancara yang masih kurang memahami atau memiliki kemampuan yang mendalam mengenai bidang pekerjaan dimaksud, sehingga tidak bisa memberi gambaran yang jelas pada para calon karyawan. Henry Simamora(2004:237) menyatakan bahwa wawancara kerja memberikan peluang kepada organisasi untuk menyampaikan informasi kepada pelamar berkenaan dengan posisi tertentu khususnya dan organisasi umumnya.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara harus bisa memberikan informasi atau gambaran yang jelas baik itu mengenai pekerjaan yang ditawarkan maupun mengenai perusahaan itu sendiri.

Banyaknya penyeleksi serta kualifikasi-kualifikasi yang dimiliki penyeleksi pada saat menyeleksi para calon karyawan dianggap sudah tepat. Dengan adanya penyeleksi yang lebih dari satu, para calon karyawan akan lebih teruji serta memberikan hasil yang lebih objektif dibandingkan dengan hanya menggunakan satu orang penyeleksi. Jumlah penyeleksi yang lebih dari satu dengan kualifikasi yang berbeda-beda juga merupakan salah satu cara yang ditempuh perusahaan agar karyawan yang diperoleh dalam proses seleksi ini benar-benar karyawan yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu adanya standarisasi alat-alat seleksi yang digunakan, dimana setiap calon karyawan diuji dengan tes atau pertanyaan-pertanyaan yang sama antara yang satu dengan yang lain menjadikan hasil seleksi diharapkan akan lebih objektif.

Namun masih ada sebagian karyawan yang merasa kurang setuju dengan adanya standarisasi alat seleksi. Kemampuan yang dimiliki setiap orang memang berbeda. Maka dari itu adanya standarisasi alat seleksi, dimana setiap instrumen ataupun alat yang digunakan baik itu pertanyaan-pertanyaan maupun jenis tes lainnya adalah sama untuk setiap calon karyawan yang mengikuti seleksi, menjadikan pelaksanaan seleksi dapat benar-benar mengukur kemampuan setiap orang dengan lebih objektif, karena setiap karyawan diuji dengan tes atau

instrumen seleksi yang sama. Dengan adanya standarisasi, hasil tes yang diperoleh bisa dibandingkan dengan dengan karyawan lainnya, sebagaimana yang dikatakan Henry Simamora (2004:241), karena terstandarisasi, tes memberikan informasi tentang pelamar kerja yang dapat dibandingkan untuk semua pelamar. Sedangkan Mukaram dan Marwansyah (2000:54) menyatakan bahwa sebuah tes atau instrumen seleksi yang baik harus memiliki standarisasi, artinya sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta. Sedangkan

Secara umum karyawan mengharapkan adanya transparansi terhadap hasil seleksi. Dimana setiap karyawan mengharapkan hasil seleksi yang mereka ikuti dapat mereka ketahui hasilnya. Selain itu adanya evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil seleksi juga sangat dibutuhkan, karena hal ini sangat dibutuhkan perusahaan sebagai bahan acuan dan perbaikan dimasa yang akan datang.

#### **4.4.2 Pembahasan Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

Dari hasil penghimpunan data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap produktivitas (Y) diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan berada pada kategori tinggi dengan nilai 4334 dari 5400, karena secara umum karyawan memiliki sikap kerja yang baik dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dengan mayoritas karyawan memiliki kemampuan untuk dapat mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat. Karyawan juga mau memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela. Sebagian besar dari

karyawan juga terbuka dan setuju untuk menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain.

Secara umum karyawan mampu menggunakan waktu secara efektif dan efisien. Namun banyak dari karyawan yang mengakui pernah kurang memanfaatkan waktu yang ada dengan efektif dan efisien, walaupun hal tersebut tidak setiap saat dilakukan. Umar Husein (2004:9), mengemukakan dimensi produktivitas sebagai berikut : “Produktivitas mengimplikasikan dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Pengertian efektivitas itu sendiri adalah “*doing the right thing*”. Melaksanakan sesuatu yang benar dalam memenuhi kebutuhan organisasi berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.

Mayoritas karyawan mengaku sering melakukan perencanaan kerja terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaannya. Vincent Gaspersz (2000:71) mengemukakan bahwa karyawan yang produktif biasanya selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu agar target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu dapat tercapai. Karyawan juga dalam bekerja sering melampaui standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya juga sangat diperhatikan para karyawan. Hal ini tercermin dengan penggunaan segala fasilitas kantor yang ada dengan seefektif dan seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan. Vincent Gaspersz ( 2000:71) mengemukakan karakteristik umum dari individu atau karyawan yang produktif, individu atau karyawan yang produktif biasanya ditandai dengan salah satunya sangat menyadari dan

memperdulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya.

Para karyawan juga senantiasa berusaha untuk terus mencari berbagai gagasan baru dalam melakukan pekerjaan, serta terus berusaha untuk mencari berbagai cara penyelesaian tugas yang lebih baik lagi, sehingga dapat memenuhi target dari perusahaan. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki daya kreatif dan inovatif dalam bekerja. Selain itu juga mampu memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif). Walaupun masih ada karyawan yang masih belum mampu memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif). Sedarmayanti (2001:80) mengutip A. Dale Timpe, Gilmore dan Erich Fromm mengungkapkan tentang ciri umum pegawai yang produktif salah satunya adalah kreatif dan inovatif dan mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya.

Dalam hubungannya dengan rekan kerja sebagai satu kesatuan organisasi, karyawan pada umumnya memiliki hubungan yang baik, selain itu juga sebagian besar karyawan merasa mampu untuk menjadi pemimpin yang baik bagi rekan-rekannya. Meskipun masih ada sebagian kecil yang merasa kurang mampu menjadi pemimpin bagi rekan-rekannya. Ini artinya di PT. Pikiran Rakyat Bandung masih terdapat karyawan yang jiwa kepemimpinannya masih rendah. Prof. DR. Sondang P. Siagian, M.P.A (2002:62) menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.

Dalam memandang pekerjaannya, karyawan selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga memiliki rasa cinta yang tinggi terhadap pekerjaan dengan berupaya untuk terus memahami pekerjaan dan memperdalam pengetahuan di bidangnya sehingga hasil pekerjaannya akan lebih baik lagi.

Tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaannya cukup baik, hal ini dikarenakan pekerjaan yang dijalani sesuai dengan kualifikasi yang sudah dimiliki pada saat mengikuti seleksi. Pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki tersebut diterapkan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga hal tersebut sangat membantu dan menunjang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagian besar karyawan juga mampu memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri. Mereka menganggap pekerjaan yang dijalani adalah pekerjaan yang menyenangkan, sehingga mereka selalu bersemangat dalam bekerja.

Secara umum dalam bekerja karyawan telah menggunakan waktu secara efektif dan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik, hal ini ditandai dengan datang ke kantor tepat waktu serta tidak pernah terlambat. Sebagian besar karyawan juga tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, ini menandakan tingkat kedisiplinan karyawan baik, seperti yang diungkapkan oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:133) bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu disiplin.

#### **4.4.3 Pembahasan Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung mempunyai hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja karyawannya yaitu dengan nilai korelasi 0,672 yang artinya menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi. Sementara besarnya pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 45,16%. Pelaksanaan seleksi karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung berhubungan kuat dengan produktivitas kerja karyawan, artinya masih banyak faktor-faktor lain sebesar 54,84% yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh J. Raviant(1999:14):“produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pendidikan dan latihan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan dan jaminan sosial, lingkungan dan kondisi kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana pendidikan, manajemen, kesempatan berprestasi, kebijakan pemerintah di bidang produksi, pengalaman kerja, investasi, perijinan, moneter, fiskal,distribusi, dll.

Secara keseluruhan pelaksanaan seleksi karyawan pada PT.Pikiran Rakyat Bandung berpengaruh cukup kuat dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut juga menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kualitas seleksi karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Artinya, jika seleksi karyawan dinaikkan sebesar satu-satuan maka produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,608.

Seleksi karyawan adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang dirasa paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam perusahaan. Proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi, karena karyawan adalah faktor utama bagi keberhasilan suatu organisasi, sesuai dengan apa yang diungkapkan Drs. Malayu S.P Hasibuan (2006:10) bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, penentu terwujudnya tujuan organisasi. Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat adalah pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi.

Bambang Kussriyanto (1993:13) berpendapat bahwa: Proses meningkatkan produktivitas dimulai dari usaha memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Terpilihnya pegawai yang tepat dapat memperkokoh perusahaan dan menunjang perkembangan. Keliru memilih pegawai dapat sangat merugikan, baik dari segi waktu, uang, maupun semangat kerja”.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa pelaksanaan seleksi karyawan yang ada saat ini cukup mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung.

