

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif diantar organisasi.Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut,maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas keryawan,baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya,sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, ada sejumlah hal yang memengaruhi prestasi kerja karyawan. Dua diantaranya adalah pemberian pelatihan dan disiplin. Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat “*Survive*” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas,maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan (Rivai, 2014:5). Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi kerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang

pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya prestasi kerja yang tinggi dari karyawan.

Kemampuan tiap karyawan dalam bekerja pada dasarnya berbeda-beda sehingga pengetahuan dan keterampilan bekerja tiap karyawan akan berdampak pada hasil kerja yang mampu diberikan bagi kepentingan perusahaan. Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman kerja pada karyawan maka perlu diberikan kesempatan pengembangan karir pada karyawan yang mempunyai potensi dan kemampuan untuk dikembangkan dengan tepat sehingga kedepannya karyawan akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih besar. Kepuasan kerja akan diperoleh karyawan karena merasa dirinya diberikan kesempatan dan kepercayaan dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi kemajuan dan kelangsungan perusahaan.

Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi. Program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang demikian cepat. Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan memposisikan program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategi dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur (Hamali, 2016:9). Simamora (2013:273) berpendapat bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang

melibatkan perolehan, keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2017:204) latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Tabel I.1.
Pelatihan Karyawan PT. Kebayoran Pharma Medan

Tahun	Pelaksanaan	Lokasi
2017	Pelatihan soft skill	Medan
2018	Research Questions dan Teknologi	Medan
2020	Pelatihan induksi karyawan minimarket	Medan
2021	Pelatihan Software Point of Sale (POS) Online	Medan

Sumber : PT. Kebayoran Pharma Medan, 2022.

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang dilakukan tidak rutin setiap tahunnya, sehingga hasilnya tidak bisa diharapkan meningkat secara cepat. Fenomena yang timbul dari adanya pelatihan ternyata tidak sesuai dengan yang diharapkan selama ini, karena pelatihan tersebut tidak cukup rutin dilaksanakan dan tidak adanya evaluasi atas hasil pelatihan karyawan tersebut serta penilaian yang dilakukan tidak berkesinambungan sehingga kepuasan kerja yang diharapkan tidak tercapai. Masih adanya karyawan yang tidak memahami dan tidak bisa mengimplementasikan materi pelatihan yang telah diberikan kepadanya.

Selain pelatihan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri yaitu seleksi tenaga kerja. Kegiatan seleksi bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan kualifikasi sebagaimana yang tercantum di dalam melaksanakan proses seleksi merupakan suatu usaha pertama dalam memajukan perusahaan. Dengan

kata lain dapat terlaksana seleksi yang cukup selektif terhadap tenaga kerja yang ada. Namun untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat sebenarnya tidak semata-mata tergantung pada metode seleksi yang tepat, melainkan juga tergantung pada ketepatan dalam membuat analisa jabatan. Menurut Handoko, (2017:238), seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu.

Melalui hasil wawancara salah satu karyawan diperoleh sebuah data hasil wawancara permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang menurun di PT. Kebayoran Pharma Medan yaitu diantaranya penyelesaian pekerjaan tidak mencapai target, pekerjaan terbengkalai, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan karyawan sering menghindar jika diberi pekerjaan oleh atasan karena dianggap sulit untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kebayoran Pharma Medan”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Pelatihan yang dilakukan tidak rutin setiap tahunnya, sehingga hasilnya tidak bisa diharapkan meningkat secara cepat
2. Masih adanya karyawan yang tidak memahami dan tidak bisa mengimplementasikan materi pelatihan yang telah diberikan kepadanya.
3. Penyelesaian pekerjaan tidak mencapai target dan pekerjaan terbengkalai

4. Karyawan sering menghindar jika diberi pekerjaan oleh atasan karena dianggap sulit untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas serta agar penelitian tidak meluas, maka penulis membatasi ruang lingkup permasalahan agar dapat diperoleh hasil yang diharapkan. Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sesuai dengan judul yang diajukan, penelitian ini hanya berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Pengamatan dan penelitian terbatas pada PT. Kebayoran Pharma Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan?
2. Apakah seleksi tenaga kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan?
3. Apakah pelatihan dan seleksi tenaga kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian dimasa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul mengenai pengaruh pelatihan dan seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai pengaruh pelatihan dan seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu gejala yang dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*), sehingga terjadinya pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir dan penggantian karyawan. Gejala itu mungkin juga merupakan bagian dari keluhan, rendahnya kinerja, pendapatan (*income*) karyawan, masalah disiplin dan berbagai kesulitan lainnya. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda perusahaan dikelola dengan baik, dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh setiap manajer dan juga semua karyawan (bawahan) karena hasil positif yang mereka harapkan.

Menurut Priansa (2014:291), berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi secara cepat maupun perlahan. Menurut Sutrisno (2019:75), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2018 : 199), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Siagian (2015 : 295), kepuasan kerja tidak dapat diukur, meskipun demikian kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja ialah perasaan senang atau tidak senang relatif terhadap suatu pekerjaan. Sikap seperti itu membantu para manajer memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan dapat memperkirakan dampaknya pada perilaku dimasa datang.

2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2018 : 200), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut dalam Maslow dalam Moekijat (2012 : 259), yaitu :

a. Fisiologis

Kebutuhan akan makan, minum, tempat dan bebas dari rasa sakit.

b. Keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.

c. Rasa memiliki, sosial dan cinta

Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta

d. Harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

e. Perwujudan diri

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.

2.1.3. Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (2016:243) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- e. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.1.4. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Priansa (2014:292-293), mengembangkan survei kepuasan kerja berdasarkan 9 indikator, sebagai berikut:

1. Gaji; aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.
2. Promosi; aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karir juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Supervisi; aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya pada pekerjaan.
4. Tunjangan tambahan; aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.
5. Penghargaan; aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.
6. Prosedur dan peraturan kerja; aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.
7. Rekan kerja; aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

8. Pekerjaan itu sendiri; aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab atau otonomi, pemerayaan pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan.
9. Komunikasi; aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung lama dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu terjadi di dalam organisasi.

2.1.5. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2017:206) latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci atau rutin.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja (Mangkuprawira, 2017:72). Pelatihan biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. istilah pelatihan juga merujuk pada struktur total dari program di dalam dan di luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya mengembangkan keterampilan dan pengetahuan.

Menurut Nitisemito (2012 : 86) pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya, sesuai dengan keinginan organisasi yang bersangkutan. Organisasi perlu melakukan pelatihan, proses pelatihan dilaksanakan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan baik.

Simamora (2013 : 286) mengemukakan bahwa “Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Ranupandojo (2015 : 77) *training* adalah kegiatan yang memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dalam aktifitas ekonomi.

Moekijat (2012 : 15), menjelaskan latihan adalah proses membantu karyawan untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang dalam memegang keberhasilan program pelatihan. Meskipun para karyawan baru telah menjalani operasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang dan tugas-tugas tertentu. Begitu pula, para karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan latihan atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Sebagian proses latihan, departemen personalia dan para manajer harus menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran program, isi dan prinsip-prinsip belajar. Uraian langkah-langkah yang yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan dimulai. Seperti yang ditunjukkan pada orang yang bertanggung jawab atas program latihan (biasanya *instruktur* atau “pelatih”) harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai. Setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip diperhatikan. Meskipun proses belajar ditangani oleh para instruktur dalam departemen personalia atau para penyelia lini pertama, langkah-langkah pendahuluan ini harus dilakukan untuk mengembangkan suatu program yang efektif.

2.1.6. Tujuan Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan adalah (Nasution, 2014:73) :

- a. Memperbaiki moral kerja karyawan;
- b. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik;
- c. Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik;
- d. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku;
- e. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati;
- f. Pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri;

2.1.7. Teknik-Teknik Pelatihan

Program latihan menurut Handoko (2017 : 210) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

a. Metode praktis.

Teknik-teknik “*on the job training*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- 2) Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
- 3) Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan “*off job training*”. Hampir semua karyawan pengrajin (*care off*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. *Aksestensi* dan *internship* adalah bentuk lain program magang.

- 4) Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga karyawan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.
- 5) Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan

b. Metode simulasi.

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

1) Metode Studi Kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

2) Permainan Rotasi Jabatan.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya.

3) Permainan Bisnis.

Bussiness (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “*game*” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya.

4) Ruang Pelatihan.

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu

bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu akan datang.

6) Program-program pengembangan eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

2.1.8. Manfaat Pelatihan

Beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Neo *et al* (2013:7), yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar.
- b. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru.
- c. Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas.
- d. Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran.
- e. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan

dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut.

- f. Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

2.1.9. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:46)

- a. Instruktur
- b. Peserta
- c. Materi
- d. Metode
- e. Tujuan
- f. Sasaran

2.1.10. Pengertian Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu.

Kegiatan seleksi bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan kualifikasi sebagaimana yang tercantum di dalam

melaksanakan proses seleksi merupakan suatu usaha pertama dalam memajukan perusahaan. Dengan kata lain dapat terlaksana seleksi yang cukup selektif terhadap tenaga kerja yang ada. Namun untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat sebenarnya tidak semata-mata tergantung pada metode seleksi yang tepat, melainkan juga tergantung pada ketepatan dalam membuat analisa jabatan. Menurut Handoko, (2017:238), seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu.

Menurut Sunyoto (2012:108), pengertian seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar di terima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Jadi dapat dikatakan bahwa seleksi bertujuan untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Hasibuan (2018:178) menyebutkan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Selain itu seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan. Dari beberapa pengertian

diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari seleksi yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon karyawan mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dipekerjakan disuatu perusahaan.

2.1.11. Tahap-Tahap Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari rekrutmen, dalam proses seleksi tentu tidak hanya satu tetapi bisa jadi ratusan lamaran yang memiliki minat untuk mengisi jabatan yang disediakan oleh organisasi. Pada tahap seleksi ini ditentukan calon pegawai yang telah melamar jabatan tersebut dengan membandingkan sejumlah syarat dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar. Menurut Hasibuan (2018:185), berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Seleksi Administrasi

Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan.

b. Wawancara pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, darimana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

c. Formulir lamaran pekerjaan

Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Umumnya bagian personalia merancang formulir lamaran tersebut dan diberikan kepada setiap pelamar. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar. Suatu formulir lamaran pekerjaan dirancang untuk dapat menyajikan beberapa jenis informasi.

d. Pemeriksaan referensi

Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal. Perusahaan asal tempat mereka bekerja sebelumnya merasa enggan untuk memberikan laporan yang tidak menguntungkan. Hanya informasi yang sebenarnya dan berhubungan dengan pekerjaan dan catatan-catatan singkat tentang prestasi kerja yang bisa diberikan.

e. Tes psikologi

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Pelaksanaan tes psikologi sangat tergantung pada besar kecil perusahaan, karena menyangkut besar biaya yang akan dikeluarkan

f. Wawancara lanjutan

Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Disamping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon tenaga kerja.

2.1.12. Teori-Teori Tentang Seleksi Tenaga Kerja

Menurut Sunyoto (2012:108), seleksi tenaga kerja adalah proses perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Atau seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima. Menurut Hasibuan (2018:188) menyebutkan bahwa seleksi tenaga kerja adalah seleksi yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria spesifikasi dan standar-standar tertentu.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa seleksi bertujuan untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang *qualified* dan penempatannya yang tepat

sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

2.1.13. Faktor Yang Mempengaruhi Seleksi Tenaga Kerja

Menurut Handoko (2017:239), ada beberapa faktor yang cenderung mempengaruhi seleksi karyawan. Beberapa faktor lain mungkin juga berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu, tetapi adalah tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. Beberapa faktor tersebut adalah :

1). Latar belakang pribadi

Mencakup pendidikan dan pengalaman kerja, waktu menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

2). Bakat dan minat

Bakat dan minat (*aptitude and interest*), untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.

3). Sikap dan kebutuhan

Sikap dan kebutuhan (*attitude and needs*), untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.

4). Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif

Untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan.

5). Keterampilan dan kemampuan teknik

Untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik, pekerjaan.

6). Kesehatan, tenaga dan stamina

Untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1.14. Indikator Seleksi Tenaga Kerja

Dalam seleksi tenaga kerja, berbagai macam indikator digunakan untuk menemukan informasi penting seorang pelamar, yang kemudian dapat diperbandingkan dengan spesifikasi pekerjaan. Menurut Sunyoto (2012:110), tujuan penyeleksian adalah :

- a. Untuk memperoleh orang yang tepat guna menduduki posisi jabatan yang tepat

Seluruh anggota tim harus memahami dan melaksanakan konsep spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang lowong yang implementasinya adalah menemukan pelamar mana yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi

- b. Untuk memperkirakan kinerja pelamar

Orang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan belum tentu memiliki kinerja yang tinggi.

- c. Menjaga reputasi organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan selalu menjaga reputasinya dengan mencari para pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaannya.

- d. Optimalisasi investasi

Pelamar yang diterima menjadi pegawai akan terikat kontrak psikologis dengan perusahaan, yaitu perusahaan akan memberikan sejumlah kompensasi tertentu kepada karyawan dan untuk itu karyawan harus memberikan kontribusi optimal.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh para penelitian dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini.

Tabel II.1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ma'ruf, Alief Ammar. (2018)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta	Rekrutmen seleksi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, rekrutmen seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, serta terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.
2	Simanjan g, Elida F.S. (2019)	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Dan Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kapuas Besar Desa Aek Kota Batu Kabupaten Labuhanbatu Utara	Secara parsial lingkungan kerja dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan pelatihan, lingkungan kerja, dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kapuas Besar
3	Meidita, Anggi. (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja.

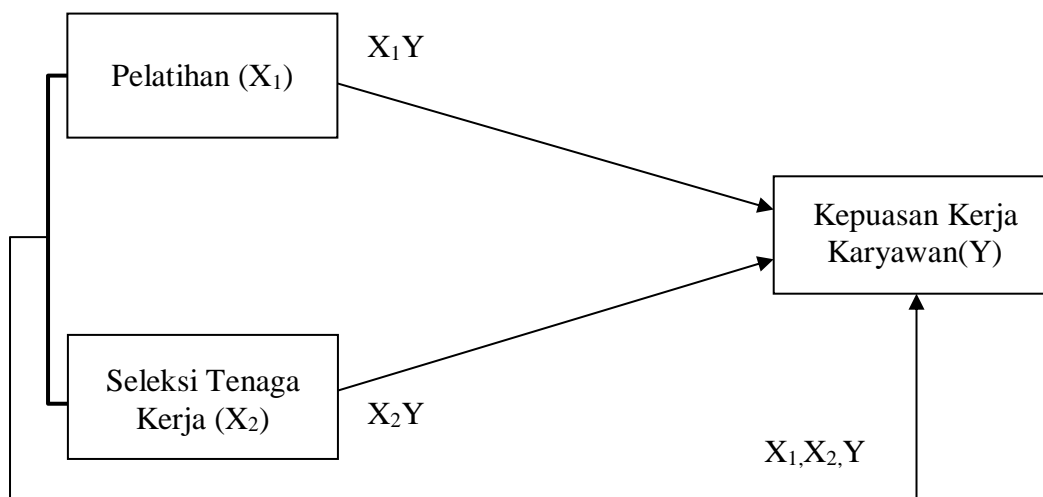
Tabel II.1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Sitorus, Memo., Manalu, Togi dan Andira, Ira. (2020)	Pengaruh Kompetensi Dan Seleksi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tirta Sumber Menara Lestari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan seleksi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Secara simultan kompetensi dan seleksi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta sumber Menaralestari.
5	Efendi, Suryono dan Winenriandhika, Ogy. (2021)	Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi penuh (<i>full mediation</i>) antara pelatihan dengan kinerja karyawan.

Sumber : Penelitian terdahulu, 2022.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yaitu kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan.



Gambar II.1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

1. $X_1 \rightarrow Y$ = Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan
2. $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan
3. X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh pelatihan dan seleksi tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.
2. Seleksi tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.
3. Pelatihan dan seleksi tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kebayoran Pharma Medan.