

## **BAB II LANDASAN**

### **TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja menurut Bohlander & Snell dalam Suparno Eko Widodo (2015:3).

Menurut Hasibuan dalam Suparno Eko Widodo (2015:3) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Sedangkan menurut Husein Umar dalam Danang Sunyoto (2012:1) Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia merupakan

pengadaan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan individu, organisasi maupun masyarakat luas.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sistem manajemen yang memberdayakan dan mengembangkan para karyawan serta mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan baik individu maupun organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia**

Menurut Danang Sunyoto (2012:4) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

##### **b. Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

##### **c. Pengarahan**

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

#### d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

### 2. Fungsi Operasional

#### a. Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan.

#### b. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

#### c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa mereka.

#### d. Integrasi

Fungsi pengintegrasian ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat.

#### e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksudkan untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

#### f. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Suparno Eko Widodo (2015:5) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan sosial

Yaitu tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tetap menjaga dampak negatif yang seminimum mungkin terhadap organisasi.

2. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan organisasi

Yaitu tujuan yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

3. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan fungsional

Adalah tujuan yang diarahkan untuk menjamin fungsi utama SDM dapat berjalan secara efektif dengan menyadari bahwa tingkat pelayanan dan fasilitas yang diberikan kepada bagian SDM adalah sekedar agar ia dapat berfungsi dengan baik, tidak berlebihan daripada yang semestinya. Fungsi utamanya adalah melakukan kegiatan penilaian, penempatan, dan pengendalian SDM organisasi yang bersangkutan.

#### 4. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan individu

Adalah tujuan yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan sumbangannya terhadap organisasi.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Steve M. Jex dalam Lijan Poltak (2016:302) mendefinisikan bahwa Kepuasan Kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sedangkan menurut Indah Puji Hartatik (2014:225) mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual, perasaan seseorang terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2011:202) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Danang Sunyoto (2013:15) Kepuasan Kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

### 2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja, Indah Puji Hartatik (2014:226). Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja ini, yaitu:

#### 1. Teori Ketidaksesuaian (*Discperancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasa. Sehingga, apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terjadi ketidaksesuaian yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung ada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

#### 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengungkapkan bahwa orang merasa puas atau tidak tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan, dan ketidakadilan. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan tersebut akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

### 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, serta ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

### 4. Teori Motivasi Hygiene (*M-H*)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori M-H yang dikembangkan oleh Frederich Herzberg. Teori H-M berujung pada kepuasan kerja. Namun, penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *turnover* SDM serta kepuasan kerja dan komitmen

kerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar.

Kepuasan kerja didalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, suasana lingkungan kerja yang baik. Teori kepuasan kerja yang mempengaruhi antara pengawasan dan iklim organisasi yaitu teori dua faktor (*two factor theory*).

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, pengawasan yang baik dan iklim organisasi yang kondusif dalam mendukung terwujudnya suatu perusahaan.

### **2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada banyak teori dari faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja, meski demikian, para ahli mengklafisikasikannya dalam lima aspek yaitu, pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*supervisor*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*), gaji/upah (*pay*). Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain atau dimensi tersebut adalah sebagai berikut (Indah Puji Hartatik, 2014:229) :

1. Pekerjaan yang menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

4. Rekan yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka.

Sedangkan Menurut Burt dalam Reflita (2014:69) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja atau terbentuknya kepuasan kerja adalah :

1. Lingkungan

Terdiri dari tingkat pekerjaan, isi pekerjaan, pimpinan yang penuh perhatian, kesempatan promosi dan interaksi sosial dan bekerja dalam kelompok.

## 2. Faktor individual

Terdiri dari jenis kelamin, lamanya bekerja dan tingkat pendidikan

## 3. Rasa aman

Merupakan situasi tenang dalam kerja, rasa bebas dari tekanan kebijaksanaan, jaminan dan kelangsungan pekerjaan yang dirasakan.

## 4. Kondisi kerja

Merupakan kenyamanan ruang kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi aktivitas kerja, luas sempitnya ruangan dan suasana ketenangan kerja.

## 5. Waktu istirahat

Istirahat yang resmi diberikan perusahaan, yang tidak resmi dibutuhkan oleh pekerja.

### **2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2013:860), secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, *locus of control*, pemenuhan harapan, penggajian dan efektivitas kerja. Faktor atau indikator yang mengukur kepuasan kerja yaitu :

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju

5. Gaji dan insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

### **2.2.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan kerja**

Tanda-tanda bahwa disuatu organisasi atau perusahaan ada masalah dengan anggota atau karyawan antara lain adalah bila jumlah karyawan yang absen bertambah, sering terjadi absen pada seseorang, ada absen yang sulit bisa diterima, masuk kantor terlambat, pulang dari kantor lebih cepat, sering ribut antar karyawan, mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain, pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk.

Ada 5 cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan karyawanyaitu :

#### 1. Keluar (*exit*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan

#### 2. Menyuarakan (*voice*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya

#### 3. Mengabaikan (*neglect*)

Kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.

#### 4. Kesetiaan (*loyalty*)

Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik.

#### 5. Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan.

### **2.3 Pengawasan**

#### **2.3.1 Pengertian Pengawasan**

Fungsi kelima dari seorang pemimpin adalah pengawasan. Fungsi ini merupakan fungsi setiap manajer yang terakhir, setelah fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasi, menyusun tenaga kerja, dan memberi perintah. Menurut Manullang (2008:173) Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Admosudirjo dalam Andri dan Endang (2015:63) mengatakan bahwa pada pokoknya pengawasan (*controlling*) adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Novia Badiatul (2014:6) Pengawasan adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah dan mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem *internal control* yang baik dalam mendukung terwujudnya perusahaan/organisasi, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

### **2.3.2 Fungsi Pengawasan**

Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Menurut Maringan dalam Yusuf Barusman (2013:4) ada 3 fungsi pengawasan yaitu :

1. Mempertebal rasa dan tanggung jawab pekerja yang disertai tugas dalam melaksanakan pekerjaan
2. Mendidik para pekerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian agar tidak terjadi kerugian yang diinginkan

### 2.3.3 Jenis Pengawasan

Berbagai macam pendapat tentang jenis-jenis pengawasan. Terjadinya perbedaan-perbedaan pendapat tersebut, terutama karena perbedaan sudut pandang atau dasar perbedaan jenis-jenis pengawasan itu. Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan (Manullang, 2008:176) yaitu :

#### 1. Waktu Pengawasan

Berdasarkan pengawasan dilakukan, maka pengawasan dibedakan atas pengawasan *preventif* dan pengawasan *repressif*.

- a. Pengawasan *preventif* adalah pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan kesalahan atau *deviation*.
- b. Pengawasan *repressif* adalah pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

#### 2. Objek Pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dibedakan atas pengawasan dibidang-bidang sebagai berikut yaitu keuangan, waktu dan manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

#### 3. Subjek Pengawasan

Pengawasan dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dibedakan atas pengawasan *intern* dan pengawasan *ekstren*.

- a. Pengawasan *intern* yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri.
- b. Pengawasan *ekstern* yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi

#### 4. Fakta-Fakta Pengawasan

Fakta-fakta pengawasan, maka pengawasan itu dapat terkumpul fakta-fakta atas *personal observation* (peninjauan pribadi), *oral report* (laporan lisan), *written report* (laporan tertulis) dan *control by exception*.

- a. *Personal observation* (Peninjauan pribadi) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan.
- b. *Oral report* (Laporan lisan) dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.
- c. *Written report* (Laporan tertulis) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya.
- d. *Control by exception* (Pengawasan dengan pengecualian) adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal pengecualian.

### 2.3.4 Dimensi Pengawasan

Menurut Andri dan Endang (2015:63) Pengawasan yaitu suatu kegiatan yang melihat sesuatu dengan seksama, memperbaiki dan meluruskan, sehingga tujuan tercapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Dimensi pengawasan dapat didefinisikan melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

#### 1. Pengawasan Pendahulu (*Feedforward Control*)

Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan yang memungkinkan koreksi dibuat sebelum kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan ini lebih aktif dan lebih agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif bila manajer dapat mendapatkan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan yang terjadi.

#### 2. Pengawasan kegiatan (*Concurrent Control*)

Pengawasan “Ya-Tidak” yang dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

#### 3. Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*)

Pengawasan umpan balik mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Mengukur penyimpangan dari rencana atau standar yang telah

ditentukan. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

### **2.3.5 Prinsip-Prinsip Pengawasan**

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok, yang merupakan suatu kondisi bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan (Manullang, 2008:173) :

- a. Prinsip pokok pertama merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan.
- b. Prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan.

Setelah kedua prinsip pokok diatas, maka suatu sistem pengawasan harus mengandung prinsip-prinsip berikut :

1. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan
3. Fleksibel
4. Ekonomis
5. Dapat dimengerti
6. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

## **2.4 Iklim Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Seperti yang dikemukakan oleh Danang Sunyoto (2013:52) mendefinisikan bahwa Iklim Organisasi adalah serangkaian perasaan yang didalamnya terdapat nilai, sikap maupun perilaku yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Newstrom & Davis dalam Reflita (2014:67) Iklim Organisasi adalah lingkungan manusia yang didalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan Taiguri dan Liwin dalam Reflita (2014:68) mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.4.2 Dimensi yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Danang Sunyoto (2012:38) yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu perilaku kerja, gaya kepemimpinan, teknologi dan lingkungan kerja, faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi keefektifan dan kemampuan individu. Berikut penjelasannya :

### 1. Perilaku kerja

Perilaku manusia sebenarnya adalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku mereka sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan perubahan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Individu akan membawa karakteristiknya kedalam tatanan organisasi seperti hubungan antarkaryawan dan kedisiplinan, Sedangkan karakteristik organisasi diantaranya adalah keteraturan yang diwujudkan dalam hierarki pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian dan sebagainya.

### 2. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan universal sifatnya, selalu ada dan senantiasa diperlakukan pada setiap usaha bersama manusia. Kepemimpinan tersebut disetiap organisasi yang paling kecil dan intim, tingkat lokal, regional, nasional dan internasional. Kepemimpinan merupakan kunci pembuka bagi suksesnya sebuah organisasi. Kepribadian seorang pemimpin akan menentukan pelaksanaan tugasnya untuk mempengaruhi bawahan seperti memberikan dorongan kepada karyawan dan mengharapkan karyawan dapat memenuhi tugas yang diperintahkan.

### 3. Teknologi

Teknologi mempunyai arti yang sangat berbeda bagi orang-orang yang berlainan. Definisi teknologi merupakan bahwa tingkat analisis yang dipakai seseorang. Suatu rancangan lain pada klasifikasi teknologi yang beraneka

ragam itu diajukan oleh Thomson dalam Danang Sunyoto (2012:55). Pengelompokan ini didasarkan pada cara pengorganisasian individu atau unit untuk pelaksanaan tugas :

a. Teknologi berperantara

Adanya hubungan antara unit atau elemen suatu sistem yang sebenarnya mandiri melalui perantara penggunaan prosedur operasi standar.

b. Teknologi intensif

Ditandai oleh keunikan dari urutan tugas. Teknik dan cara penggunaannya untuk mengubah suatu objek yang berbeda-beda dan terutama ditentukan oleh umpan balik dari objek itu sendiri.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan situasi dengan karakteristik pekerjaan yang selaras dengan sifat pengembang pekerjaan itu. Ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan :

- a. Pemilihan dan penempatan kerja
- b. Desain atau rancangan tugas
- c. Penilaian serta balas jasa atau prestasi

### 2.4.3 Indikator Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi, indikator yang digunakan oleh Stringer dalam Sarah (2015:14) yaitu sebagai berikut :

1. Struktur
2. Tanggung jawab
3. Penghargaan
4. Dukungan
5. Komitmen

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang melatar belakangi penelitian ini. Adapun penelitian-penelitian yang menyangkut dengan penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel II.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Reflita Vol. VI No. 1 Januari 2014 JURNAL TEPAK MANAJEMEN BISNIS	Pengaruh iklim organisasi dan remunerasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja	1. Iklim Organisasi (X1) 2. Remunerasi (X2) 3. Motivasi (Y1) 4. Kepuasan Kerja (Y2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan remunerasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja
2.	Novy Fitria	Pengaruh stress kerja dan iklim organisasi terhadap <i>turnover invention</i> dengan kepuasan kerja	1. Stress kerja (X1) 2. Iklim organisasi (X2) 3. <i>Turnover Invention</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja dan iklim organisasi terhadap <i>turnover invention</i> berpengaruh signifikan
3.	Khawaja Jehanzeb Vol. 3 No. 21 November 2012	<i>Impact of rewards and motivation on job satisfaction</i>	1. <i>Rewards</i> (X1) 2. <i>Motivation</i> (X2) 3. <i>Job satisfaction</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

4.	Novia Badiatul Munawaroh Jom FEKON Vol.2 No. 2 Oktober 2015	Pengaruh lingkungan kerja dan pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Lingkungan kerja (X1) 2. Pengawasan (X2) 3. Kepuasan Kerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pengawasan terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan
5.	Aprilandi Jom FEKON Vol.2 No.2 Oktober 2016	Pengaruh pengawasan, kompensasi, dan promosi terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Pengawasan (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Promosi (X3) 4. Kepuasan Kerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan, kompensasi, dan promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	M. Hanif Al Rizal dan Intan Ratawati Vol. 1No.2 Tahun 2012	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja

Sumber : Data diolah peneliti,(2012-2017)

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel yang diteliti yaitu pengawasan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian saya dilakukan di Rumah Sakit Arsani Sungailiat, dan dilakukan penelitian pada tahun 2017.

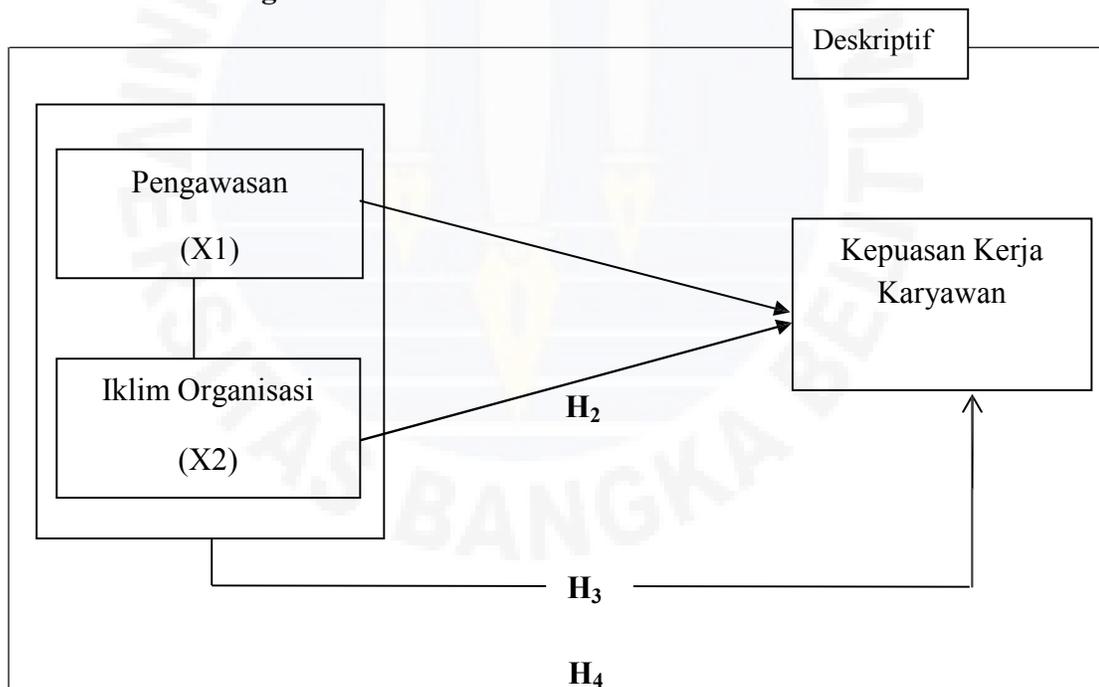
## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu hubungan atau kaitan antara masing-masing konsep dari permasalahan yang akan dibahas, dan digunakan untuk

menghubungkan serta menjelaskan secara singkat mengenai permasalahan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel, yaitu menjadikan Pengawasan dan Iklim Organisasi sebagai variabel bebas (X) serta Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat (Y). Secara singkat kerangka berpikir dari penelitian ini akan dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut :

**Gambar I.1 Kerangka Berfikir**



Sumber : Diolah peneliti,2017

Penelitian ini menguji bagaimana pengaruh pengawasan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Ada tiga variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu:

pengawasan (X1) dan iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Variabel pengawasan dan iklim organisasi diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengawasan dan iklim organisasi di Rumah Sakit Arsani Sungailiat serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.6.1 Gambaran Pengawasan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Pengawasan menjadi sangat penting karena pengawasan dilaksanakan agar tahapan pekerjaan bisa berjalan sesuai dengan rencana. Menurut Hasibuan dalam Novia Badiatul (2014:6) Pengawasan adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah dan mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem *internal control* yang baik dalam mendukung terwujudnya perusahaan/organisasi, karyawan dan masyarakat.

Taiguri dan Liwin dalam Reflita (2014:68) mendefinisikan Iklim Organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi. Demikian dengan iklim organisasi sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan karena iklim organisasi yang

kondusif dan nyaman mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan setia pada perusahaan.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat membuat karyawan menjadi termotivasi dan bersemangat dalam memberikan jasa pelayanan yang terbaik untuk masyarakat di Rumah Sakit Arsani. Iklim organisasi yang nyaman dan kondusif juga membuat karyawan merasa senang dalam bekerja karena lingkungan kerja yang sehat.

Dari kedua hal diatas, semua komponen baik itu pengawasan dan iklim organisasi yang dimiliki karyawan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menghipotesiskan bahwa ada hubungan antara pengawasan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Arsani Sungailiat.

### **2.6.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Faktor lain menurut As'ad dalam Novia Badiatul (2014:7) yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pengawasan atau *supervisi*. Menurut Manullang (2008:173) Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting karena kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada

bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja.

Menurut penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengawasan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” yang diteliti oleh Novia Badiatul Munawaroh (2014) pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menghipotesiskan pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.6.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2008:60) bahwa Iklim Organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pentingnya iklim organisasi yang mendukung dalam terpenuhinya kepuasan kerja karyawan, maka perlu dilakukan dalam memelihara iklim organisasi yang kondusif. Karena dengan kondisi iklim organisasi yang baik, maka kepuasan kerja akan tetap terpelihara dan terpenuhi

Menurut penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja” yang dilakukan oleh Reflita (2014) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menghipotesiskan iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja.

#### **2.6.4 Pengaruh Pengawasan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Banyak hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu pengawasan yang baik dan iklim organisasi yang kondusif. Sesuai dengan teori As'ad dalam Novia Badiatul (2014:3) yang menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : kesempatan untuk maju, keamanan, gaji/upah, perusahaan dan manajemen yang baik, pengawasan atau supervisi instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas lainnya.

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Menurut Tery dalam Yusuf Barusman (2013:7) Pengawasan adalah proses penemuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang harus dilaksanakan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dan standar. Bila pengawasan sesuai dengan rencana dan mengikuti standar, maka dari itu pengawasan harus dilaksanakan seefektif mungkin agar karyawan merasa puas dan tidak tertekan dengan adanya pengawasan yang baik selama karyawan bekerja.

Iklim organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi merupakan persepsi suasana, tekad dan harapan karyawan dengan dituntut

oleh sistem yang mempengaruhi karyawan untuk bertindak atau bekerja sesuai dengan prosedur-prosedur tertentu dalam upaya menjalankan tugas dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Menurut Lunenburg dan Ornstein dalam Reffita (2014:67) mengemukakan bahwa iklim organisasi ialah suatu kualitas lingkungan total dalam suatu organisasi yang ditunjukkan dengan bermacam-macam sifat antara lain : terbuka, sibuk, hangat, santai, informal, dingin, interpersonal, bermusuhan, kaku, dan tertutup. Dengan bermacam-macam sifat dalam organisasi, hal ini menjadi pentingnya menciptakan suasana iklim organisasi yang nyaman untuk tetap menjaga kualitas pelayanan Rumah Sakit Arsani kepada masyarakat.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan (Rumah Sakit) memiliki pengawasan dan iklim organisasi yang baik dan bagus dalam melayani masyarakat, maka akan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan untuk tetap tinggal di Rumah Sakit Arsani dan memberikan layanan yang bermutu untuk masyarakat.

## **2.7 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2014:134) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Setelah hipotesis tersusun, peneliti mengujinya melalui penelitian, oleh karena itu hipotesis disajikan hanya sebagai suatu pemecahan masalah yang sementara, dengan pengertian bahwa penelitian yang

dilaksanakan tersebut dapat berakibat penolakan atau penerimaan hipotesis yang disajikan, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah :

- H1 : Pengawasan diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Arsani Sungailiat
- H2 : Iklim organisasi diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Arsani Sungailiat
- H3 : Pengawasan dan iklim organisasi diduga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Arsani Sungailiat
- H4 : Pengawasan dan iklim organisasi diduga memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Arsani Sungailiat