

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Teori Kontinjensi**

Teori kontinjensi adalah teori yang dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan. Premis dari teori kontinjensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan.

Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Para peneliti dibidang akuntansi menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan pada teori kontinjensi maka sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional

seperti perilaku individu (kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis) atau disesuaikan agar dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara teori kontinjensi dengan Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) yang dalam hal ini adalah sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen.

### **2.1.2 Teori X dan Y**

Teori X dan Teori Y adalah teori motivasi manusia yang diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan *School of Management* MIT pada tahun 1960 yang telah digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi.

McGregor (1996) menemukan teori X dan Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X, yaitu:

- Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.

- Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, dimana ini adalah asumsi ketiga.

Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

- Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
- Karyawan mampu membuat berbagai kepuasan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### **2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen**

Definisi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang dikemukakan Simon (1994) memandang SPM sebagai sesuatu yang dinamik dalam arti sistem pengendalian yang dapat mengubah aktivitas organisasi. Lebih lanjut, definisi

tersebut menggunakan pendekatan proses yang memandang SPM merupakan sistem untuk mengubah strategi maupun pola aktivitas organisasi, sedangkan pendekatan struktur memandang SPM untuk mengaplikasikan strategi organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen menurut Anthony dan Govindarajan (2002:5) merupakan suatu cara manajer dan biasanya berulang untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Proses pengendaliannya dimana manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi menerapkan strategi yang dimaksudkan.

Sistem Pengendalian Manajemen juga didefinisikan sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus (Ria Marlina, 2014).

Proses pengendalian manajemen dalam hal ini adalah proses yang menjamin anggota satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadikan strategi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data serta mengevaluasi kinerja organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen dipandang sebagai alat implementasi strategi (Anthony dan Govindarajan 2002:5).

#### 2.1.4 Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) Interaktif

Sistem Pengukuran Kinerja interaktif merupakan salah satu dari empat sistem kontrol *Lever of Control* (LOC) yang dikembangkan Simon (1991) yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk mencapai manfaat perusahaan.

Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja interaktif lebih mendasarkan pada apa yang berlaku pada masa depan (*forward-looking*) dan mempunyai ciri timbulnya diskusi yang aktif berbagai jenjang manajemen. Diskusi dan pembicaraan antara pengurus tersebut mengenai mengapa penyimpangan dengan rencana dapat timbul, bagaimana sistem atau perilaku diubah dan disesuaikan, dan tindakan apa yang harus dilakukan atas adanya penyimpangan atas rencana.

Manajer menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja interaktif adalah untuk menerapkan pembelajaran mengenai ketidakpastian strategi (Simons, 2000). Penggunaan pengukuran kinerja ini dapat membimbing manager mencari strategi perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan meningkatkan pembelajaran organisasi melalui dialog dan perdebatan terhadap anggota perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi proses pengembangan strategi perusahaan (Simons, 1990, 1991, 1995). Dengan sistem yang interaktif, proses pengendalian dapat berfungsi dalam proses diskusi, pembelajaran dan pembentukan gagasan baru (Burchell *et al.*, 1980). Konteks sistem pengendalian dalam hal ini berperan sebagai pusat data yang mendukung proses pembelajaran organisasi serta mendorong timbulnya ide maupun strategi baru.

#### 2.1.4.1 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) Interaktif

Simons (1995) menjelaskan karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja interaktif sebagai berikut:

1. SPK interaktif secara berkala melakukan peramalan kondisi perusahaan berdasarkan perubahan informasi pasar.

Untuk mengantisipasi adanya perubahan data yang diperoleh dari kondisi pasar yang tidak menentu diperlukan dialog dan debat secara interaktif antar manajemen perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi potensi kegagalan perencanaan, tujuan, dan strategi perusahaan yang diterapkan saat ini dengan kondisi perusahaan di masa depan perusahaan.

2. SPK interaktif menghasilkan informasi yang mudah untuk dimengerti.

Untuk mengeneralisasi pemahaman, pembelajaran dan tindak lanjut dari perubahan penerapan strategi perusahaan, dialog dan debat secara interaktif akan berfokus pada implementasi informasi yang diperoleh perusahaan daripada membahas bagaimana informasi tersebut dibentuk dan dilaporkan.

3. SPK interaktif tidak hanya diterapkan untuk senior manajer saja tetapi diterapkan juga untuk seluruh level manajer

Sistem pengukuran kinerja harus mampu secara luas untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada berbagai level organisasi dengan berorientasi pada perencanaan strategis (*strategic plan*) perusahaan dan bukan hanya pada perencanaan keuntungan (*profit plan*) saja. Partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan, melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan.

4. SPK interaktif dapat memutuskan secara tepat bentuk implementasi sebuah perencanaan strategi.

Dalam situasi pasar yang kompetitif, perubahan peramalan kondisi bisnis perusahaan membutuhkan input data yang signifikan dalam penyesuaian strategi untuk meningkatkan keuntungan. Dengan adanya SPK interaktif akan mendorong pihak manajemen menggunakan informasi tersebut untuk kreatif dalam mengemukakan ide-ide baru dan strategi yang mampu beradaptasi dengan pasar yang kompetitif.

Dari karakteristik SPK interaktif di atas, dapat disimpulkan bahwa SPK interaktif dimaksudkan agar manajer terlibat dalam mengarahkan perilaku karyawan secara langsung yang dapat mengakibatkan adanya strategi yaitu perilaku baru dan pengalaman.

### **2.1.5 Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Stringer (2002) dalam Wirawan (2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi, sedangkan Taiguri dan Litwin (1968) dalam Wirawan (2007:121) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set

karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya.

Di sisi lain, Yusop 2007:34 menganggap iklim organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklim organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.

Litwin & Stringer's (1968) dalam Hidayat (2001:15-19) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin & Stringer' Organizational Climate (LSOC)*. Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Dalam konteks kajian ini, Litwin dan Stringer (1968) menyatakan bahwa iklim organisasi merujuk kepada nilai yang diperoleh dari delapan dimensi, yaitu:

1. Struktur. Faktor ini merupakan pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, dan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.



2. Tantangan dan tanggungjawab. Faktor ini mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggungjawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.
3. Kehangatan dan bantuan. Faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tenteram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.
4. Penghargaan dan hukuman. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku.
5. Konflik. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi didalamnya.
6. Standar penampilan kerja dan harapan kerja. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.
7. Identitas organisasi. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah

timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.

8. Pengambilan resiko. Faktor ini merupakan persepsi orang/organisasi terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

### **2.1.6 Job Satisfaction**

Robbin (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson, Ivancenvich, dan Donely (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Ada dua teori kepuasan kerja, pertama, *Two-Factor Theory* yakni teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan. Faktor ini dinamakan sebagai *hygiene factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat

pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pengakuan. Faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*. Kedua *Value Theory* adalah konsep kepuasan kerja yang terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Sebaliknya semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Gitosudarmo dan Sudita (2000) menulis bahwa teori Dua Faktor Herzberg yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang sering dipakai pada masa ini adalah “Teori Dua Faktor (*Motivator Hygiene Theory*)”.

Untuk keperluan penelitian yang dilakukan, sembilan aspek kepuasan kerja yang diidentifikasi, yaitu: Bayaran, promosi, supervisi, manfaat, imbalan, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Spector, 1997).

Tabel 1. Deskripsi Aspek Kepuasan Kerja

No.	Segi	Deskripsi
1.	Pembayaran	Kepuasan dengan bayaran dan peningkatan jumlah bayaran
2.	Promosi	Kepuasan dengan kesempatan promosi
3.	Supervisi	Kepuasan dengan pengawasan
4.	Manfaat	Kepuasan dengan manfaat keuangan dan non-keuangan
5.	Imbalan	Kepuasan dengan apresiasi, pengakuan, dan penghargaan atas pekerjaan yang baik
6.	Prosedur operasi	Kepuasan dengan prosedur dan kebijakan operasi

7.	Rekan kerja	Kepuasan dengan rekan kerja
8.	Sifat pekerjaan	Kepuasan dengan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan
9.	Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

### 2.1.7 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif pegawai yang dapat dihubungkan dengan kinerja. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (George dan Jones, 2005).

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu. Dorongan yang muncul itulah yang dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai sehingga berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka dapat dengan mudah menerima dan mematuhi tujuan organisasi (Valentine *et al.*, 2002). Individu dapat menjadi berkomitmen untuk sebuah organisasi karena berbagai alasan: seseorang mungkin tinggal dengan organisasi karena nilai-nilai, misi, dan tujuan organisasi sejajar dengan dirinya; seseorang lain mungkin tinggal dengan organisasi yang

sama karena meninggalkan dapat mempengaruhi prestise, manfaat, atau jaringan sosial; serta seseorang dapat berkomitmen untuk organisasi karena rasa kewajiban. Masing-masing dari ketiga jenis komitmen, *affective*, kelanjutan, dan normatif, tingkat komitmen tergantung pada pengalaman yang berbeda oleh semua individu dari organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Seperti Meyer & Allen (1997) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging*, *emotional attached* dan *personal meaning*.
2. *Continuance commitment* adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, dan biaya.
3. *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini dan pernah dilakukan oleh para peneliti adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Malcolm Smith (2013) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja diagnostik dan interaktif terhadap komitmen karyawan dalam perusahaan tekstil menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja secara diagnostik maupun interaktif mempengaruhi komitmen dalam organisasi tersebut secara positif, dan penelitian tersebut memberikan saran untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut pada organisasi lainnya secara general.

Selain itu, Tae-Jong Leem, Sang-Wan Lee, dan Sung-Ho Shin (2013) dalam penelitian yang berjudul *The Influence of Interactive Use of PMS on Justice, Organizational Commitment, and Managerial Performance*, menemukan bahwa terdapat pengaruh positif juga antara penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajemen pada sampel penelitian perusahaan manufaktur teratas di Korea.

Penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi yang dilakukan oleh Pati & Reilly (1997) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Clercq & Rius (2007) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama dimana terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada perusahaan jasa telekomunikasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yi-Jen (2007) tentang pengaruh iklim organisasi terhadap

kepuasan kerja dan komitmen karyawan, menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh sedikit signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Sejumlah peneliti sebelumnya telah melaporkan penemuan yang berbeda pada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, misalnya Curry, Wakefield, Price dan Mueller (1986) tidak menemukan pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, peneliti lain (Busch *et al.*, 1998; Chiu-Yueh, 2000; Freund, 2005) menemukan kepuasan pekerjaan adalah prediktor signifikan dari komitmen organisasi.

Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu faktor penentu komitmen organisasi (Mannheim *et al.*, 1997), beliau berpendapat bahwa kepuasan pekerjaan mencerminkan reaksi afektif langsung dengan pekerjaan sementara komitmen terhadap organisasi berkembang lebih perlahan-lahan setelah valuasi bentuk individu yang lebih komprehensif dari organisasi yang mempekerjakan, nilai-nilai, dan harapan dan masa depan sendiri di dalamnya. Dengan demikian diharapkan bahwa para pekerja yang sangat puas akan lebih berkomitmen untuk organisasi.

## **2.3 Perumusan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif Terhadap Komitmen Organisasi**

Penulis berasumsi bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan komitmen organisasi. Manager menggunakan pengukuran kinerja interaktif adalah untuk menggalakkan pembelajaran organisasi melalui komunikasi berupa dialog dan perdebatan terhadap anggota perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi proses pengembangan strategi perusahaan (Simons, 1990, 1991, 1995).

Komunikasi interpersonal dalam Sistem Pengukuran Kinerja interaktif seperti upaya karyawan untuk memberikan pendapat dan pandangan berkaitan dengan isu di sekitar mereka dan komunikasi dengan pihak atasan, rekan kerja dan penyelia (*supervisor*) merupakan faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi. Tingkat komitmen organisasi dikaitkan dengan perpindahan, peningkatan atau penurunan kinerja, gangguan kesehatan, tekanan dan masalah-masalah lainnya di tempat kerja.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja interaktif akan berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasi serta meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan jasa bidang perbankan. Secara formal, disimpulkan bahwa hubungan antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja interaktif secara interaktif dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H1: Sistem Pengukuran Kinerja interaktif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.



### 2.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis berasumsi bahwa iklim organisasi berpengaruh pada kinerja suatu perusahaan khususnya motivasi komitmen organisasi dari para anggota. Menurut Stringer (2002) dalam Wirawan (2007), ia mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi–persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Menurut Litwin & Stringer's (1968) dalam Hidayat (2001:15-19) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin & Stringer' Organizational Climate (LSOC)*, iklim organisasi diukur dengan adanya beberapa dimensi yaitu struktur, pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi; tantangan dan tanggungjawab, mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan dan tuntutan kerja; kehangatan dan bantuan, menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja karena kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja; penghargaan dan hukuman, menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja; konflik, persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi didalamnya; standar penampilan kerja dan harapan kerja, persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan kejelasan harapan organisasi; identitas organisasi, persepsi

anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi; pengambilan resiko, seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa adanya iklim organisasi yang baik dan ramah yang tercipta dalam perusahaan jasa bidang perbankan akan berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasi dari para karyawan dalam perusahaan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H2: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

### **2.3.3 Pengaruh *Job satisfaction* Terhadap Komitmen Organisasi**

Penulis berasumsi bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* akan mempengaruhi komitmen organisasi dari setiap Sumber Daya Manusia yang berada dalam organisasi khususnya perusahaan jasa bidang perbankan. Hal itu karena, *job satisfaction* akan membentuk komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi atau dengan kata lain menuntut mereka berkomitmen untuk menunjukkan suatu loyalitas (Mannheim *et al.*, 1997). Di sisi lain, komitmen organisasi yang terbentuk karena *job satisfaction* adalah *affective commitment* dan *continuance commitment*, dimana komitmen organisasi yang terbentuk karena munculnya rasa keterikatan dengan organisasi serta pertimbangan secara rasional

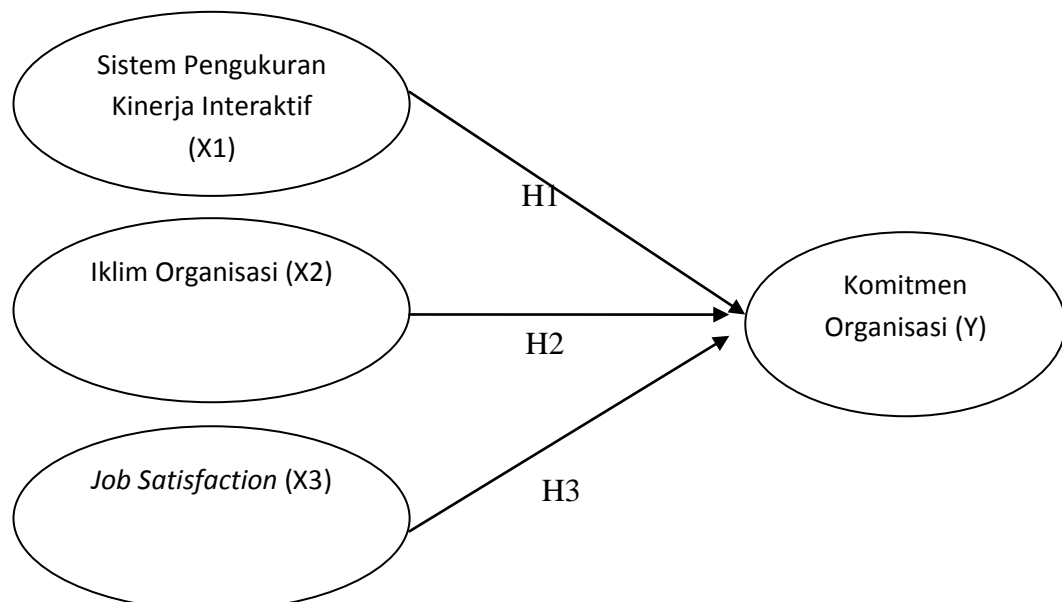
bahwa komitmen akan memberikan dampak keuntungan atau kerugian bagi individu.

Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa *job satisfaction* akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan jasa bidang perbankan sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan komitmen organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### 2.3.4 Kerangka Pemikiran

Pada gambar berikut akan diberikan *research framework* yang digunakan pada penelitian ini:



Gambar 1: Pengembangan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar 1, secara sederhana diasumsikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) interaktif pada sebuah organisasi akan menciptakan intensnya komunikasi yang baik antara atasan maupun bawahan untuk membahas rencana strategi, strategi yang telah dicapai, serta revisi strategi sehingga memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan. Komunikasi tentang rencana strategi dan revisi strategi dalam sistem pengukuran kinerja interaktif akan membuat terciptanya ikatan dan munculnya pengaruh terhadap komitmen bagi karyawan agar bisa mencapai target yang telah didiskusikan atau bahkan mencapai hasil yang lebih tinggi supaya tujuan organisasi tercapai secara maksimal. Selain itu, iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi untuk menjaga komitmen para karyawan atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. *Job satisfaction* akan membentuk komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi atau dengan kata lain menuntut mereka berkomitmen untuk menunjukkan suatu loyalitas. Sehingga pada akhirnya sistem pengukuran kinerja interaktif, iklim organisasi, dan *job satisfaction* akan menjadi variabel independen yang berpengaruh untuk meningkatkan komitmen organisasi.