

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Perubahan dalam tata cara kerja pegawai dalam perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan perubahan budaya. Atau membawa budaya kerja yang diharapkan dan menghilangkan budaya kerja yang tidak diharapkan. Hal paling penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam perusahaan adalah mengelola budaya. Apabila seorang pemimpin tidak dapat mengelola budaya perusahaannya maka budaya lah yang akan mengatur pemimpin tersebut. Kemudian perubahan yang terjadi tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

Perusahaan memerlukan trik tersendiri untuk meningkatkan motivasi pegawainya dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Namun sebelumnya perusahaan perlu mengetahui bagaimana motivasi dapat berkembang dari pegawainya. Dalam teori Maslow dijelaskan bahwa kebutuhan manusia terbagi dalam beberapa tingkatan.

#### 1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar. Atau hirarki kebutuhan untuk hidup seperti

terpenuhinya pangan, sandang dan papan. Atau kebutuhan dasar seperti menghirup oksigen, kebutuhan untuk beristirahat dan sebagainya.

## 2. Kebutuhan Atas Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis tersebut telah terpenuhi atau relatif sudah tercukupi, maka akan muncul kecenderungan kebutuhan atas rasa aman. Dalam suatu kegiatan atau dalam pekerjaan, kebutuhan atas rasa aman ini dapat berupa keamanan dari kecelakaan kerja atau jaminan kesehatan selama mereka bekerja dapat pula berupa jaminan atas hari tua pekerja ketika pensiun dari pekerjaannya.

## 3. Kebutuhan Sosial

Apabila salah satu kebutuhan atas rasa aman tersebut telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yaitu kebutuhan sosial. Pegawai cenderung mengharapkan untuk dapat bersosialisasi ketika bekerja sehingga terjalin hubungan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman. Terpenuhinya kebutuhan sosial seperti interaksi yang baik antar pekerja dapat membentuk kelompok yang kompak, mempermudah supervisi dan memberikan reaksi positif dari pekerja.

## 4. Kebutuhan Atas Penghargaan

Ketika telah terbentuk jalinan sosial yang baik maka akan muncul kebutuhan untuk dihargai atas jerih payah atau *effort* yang

telah dilakukan dalam kelompok pekerja tersebut. Pekerja akan mulai mengharapkan pengakuan atas kemampuan yang dimilikinya, kemudian mengharapkan penghargaan atas hal tersebut.

#### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hirarki kebutuhan yang paling tinggi menurut Maslow adalah aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menunjukkan potensi, kemampuan atau keahlian yang dimiliki dari masing-masing personal. Merupakan keinginan untuk menunjukkan potensi sesungguhnya dari masing-masing pekerja. Dalam lingkungan kerja yang bersaing kebutuhan aktualisasi diri menjadi hal yang sangat penting. Tipikal pekerja yang menginginkan atau membutuhkan aktualisasi diri cenderung akan senang ketika menerima tugas-tugas yang menantang sesuai dengan kemampuan atau kelebihan yang dimiliki.

Teori ini mengasumsikan bahwa seseorang akan memiliki kecenderungan untuk memenuhi kebutuhannya terhadap kebutuhannya yang paling awal yaitu kebutuhan fisiologis. Kemudian apabila kebutuhan itu sudah terpenuhi maka seseorang tersebut akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang berikutnya yaitu kebutuhan terhadap rasa aman. Hal penting sebagai catatan sesuai dengan teori Maslow ini adalah ketika kebutuhan tersebut di

atas dapat dipenuhi maka akan meningkatkan motivasi pekerja. Upah yang diterima dalam organisasi dalam hal ini tidak memiliki intensitas yang cukup tinggi dalam mempertahankan atau membentuk motivasi. Apabila dalam organisasi tersebut telah terpenuhi kebutuhan pertama maka kebutuhan pertama tidak lagi menjadi motivasi utama, namun pada kebutuhan kedua. Sehingga dibutuhkan wadah atau usaha organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan pekerja secara berkesinambungan untuk mempertahankan motivasi pekerja.

Teori lain disebut teori M-H atau teori dua factor yang dijelaskan oleh Herzberg dan kelompoknya. Dalam teori ini Herzberg menjelaskan bahwa pegawai akan mengalami kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Untuk mengoptimalkan hasil kinerja pegawai maka perusahaan harus menekan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan tersebut. Faktor penyebab ketidakpuasan disebutnya sebagai "hygiene factors". Beberapa tindakan seperti mengubah kebijakan yang obstructif, membangun sistem kepemimpinan yang suportif dan efektif, membangun budaya kerja yang baik antar pegawai, memastikan gaji yang kompetitif serta memberikan jaminan sekuritas yang baik. Kemudian ketika faktor tersebut sudah dipenuhi maka perusahaan hanya perlu memberikan motivasi agar pegawai

lebih giat bekerja dengan memberikan peluang untuk pencapaian atau jabatan yang lebih tinggi, memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan bersaing serta menyediakan pekerjaan yang mampu mengoptimalkan kemampuan kerja masing-masing pegawai.

Sebagai bentuk usaha untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pegawai, Bank BPD DIY melakukan beberapa usaha seperti mengembangkan iklim kerja yang nyaman dengan pengembangan budaya kerja yang baik, memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan kerja serta memberikan *reward* ataupun tunjangan pada pegawai. Menurut Joewono (2003) kualitas adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas sementara menurut Lawler (1998) dikatakan bahwa produktifitas merupakan hubungan mengenai barang atau jasa yang diproduksi dengan menggunakan sumberdaya yang ada. Perubahan budaya tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai di Bank DIY.

## **2.1 Budaya Perusahaan**

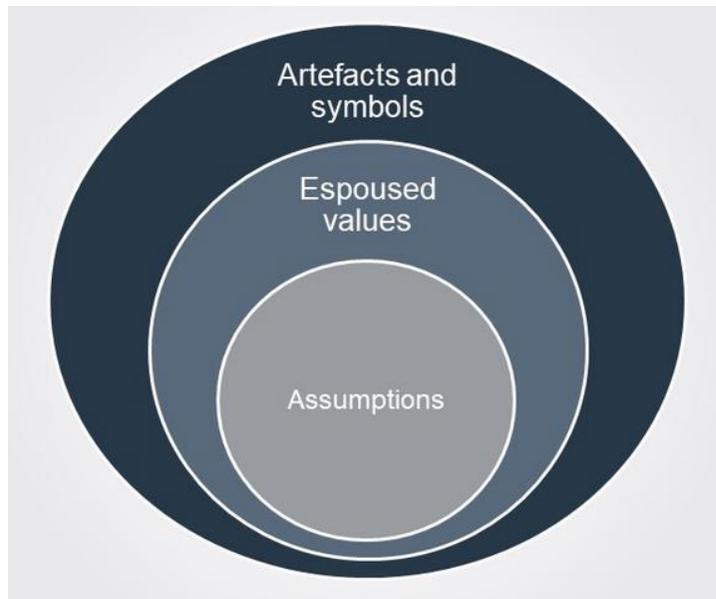
Dalam buku *Organizational Culture and Leadership* (1992) yang diterbitkan oleh Edgar H. Schein menjelaskan bahwa Sebuah pola asumsi dasar bersama yang merupakan suatu kelompok belajar sebagai memecahkan masalah atas adaptasi eksternal dan integrasi

internal, yang telah bekerja cukup baik yang akan dianggap sah dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah ini.

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan sehingga dapat mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, sehingga dapat membentuk suatu persepsi subyektif secara keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti tekanan pada tim, toleransi resiko, dan dukungan orang sehingga mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. (Brahmasari, 2008)

Edgar Schein pada tahun 1980 di Amerika mengembangkan model budaya organisasi agar mudah dipelajari. Beliau menjelaskan bahwa ada dua mekanisme yang terdapat dalam bagan budaya organisasi, yaitu: mekanisme langsung seperti perilaku, opini, dan status serta mekanisme tidak langsung seperti visi dan misi perusahaan, petunjuk formal, identitas perusahaan dan desain kebiasaan.

Edgar Schein juga menjelaskan bahwa budaya organisasi terbagi menjadi tiga level yang berbeda.



Gambar 2.1. Bagan Budaya Edgar Schein

Artifak merupakan elemen yang terlihat dalam organisasi seperti logo, arsitektur, pakaian perusahaan dan proses. Level ini tidak hanya terlihat oleh internal organisasi namun juga diluar organisasi. Level berikutnya adalah nilai-nilai yang diunggulkan. Level ini menyangkut standar, nilai dan aturan pada perilaku pegawai. Bagaimana organisasi mengekspresikan strategi, tujuan dan filosofi. Level terakhir adalah Asumsi dasar atau merupakan budaya organisasi yang mendasar yang melekat menjadi kebiasaan yang tidak disadari.

Teori tersebut biasa disebut sebagai *Onion Model* atau Model Teori Bawang. Semakin ke level yang paling dalam maka tingkat kesulitan dalam melakukan perubahannya akan semakin tinggi.

Dalam perjalanan perubahan budaya tersebut dapat ditemui orang-orang yang berperan untuk membatu jalannya perubahan. Orang-orang tersebut haruslah orang-orang yang berpengaruh.

Model perubahan budaya Schein menjadi salah satu referensi untuk menciptakan perubahan budaya. Anggota organisasi harus sadar betul bahwa perubahan budaya merupakan proses transformasi perilaku yang harus dipelajari terlebih dahulu sebelum di aplikasikan di bagian kerjanya masing-masing. Ketika terjadi perbedaan antara budaya yang dikehendaki dengan budaya yang sedang berjalan maka dibutuhkan suatu intervensi. Pengukuran terhadap hasil perubahan yang terjadi penting untuk dilakukan dan kinerja yang baik patut diberi penghargaan.

Budaya perusahaan merupakan esensi falsafah atau nilai inti arah tujuan suatu perusahaan yang akan sukses apabila didukung oleh pemahaman setiap anggota organisasi, dijalankan bersama dengan arah yang benar dan digunakan sebagai pedoman perilaku mereka dalam kegiatan sehari-hari. Beberapa factor pembentuk budaya perusahaan seperti lingkungan bisnis, nilai-nilai yang berlaku, jaringan budaya dan agen dalam internalisasi budaya tersebut seperti yang dijelaskan oleh Deal and Kennedy, dalam bukunya *Corporate Culture*.

J.Scherriton & J.L Stern membagi budaya dalam 4 aspek yaitu pola ritual atau gaya manajemen budaya, filosofi, system dan prosedur manajemen serta norma –norma yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis. Berikut juga menjelaskan bahwa budaya perusahaan umumnya terkait pada lingkungan dan bagaimana organisasi menghadapi masalah-masalahnya.

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola yang diciptakan dan dikembangkan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi yang menghasilkan nilai dan norma organisasi tersebut yang kemudian diwariskan secara turun temurun kepada anggota baru untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2.2 Manfaat Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap performa ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Budaya juga merupakan suatu peraturan tidak tertulis yang menjadi kebiasaan dan acuan seluruh anggota organisasi/perusahaan. Peraturan tidak tertulis ini kemudian memberikan pengaruh pada anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Adanya budaya

organisasi mengakibatkan anggota organisasi/perusahaan menjalankan tugasnya tanpa adanya perintah. Anggota organisasi/perusahaan seakan telah mengetahui dengan pasti apa tugas mereka dan bagaimana mereka harus melakukannya. Budaya organisasi juga digunakan sebagai kiblat dalam menyelesaikan permasalahan yang mungkin terjadi dalam organisasi. Sehingga budaya organisasi menjadi salah satu faktor untuk mencapai kinerja karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh John P.Kotter dan James L. Heskett.

### **2.3 Pembentukan Budaya Perusahaan**

Schein dalam Tika (2006) dalam bukunya *Organizational Culture dan Leadership* menjelaskan terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut:

#### **a. Teori Sociodynamic**

Teori ini diperoleh dari hasil pengamatan secara detail pada kelompok pelatihan atau kelompok kerja yang memiliki program interpersonal dan emosional mengenai bagaimana anggota organisasi menghadapi suatu masalah. Penelitian dilakukan pada bagaimana cara pandang masing-masing anggota organisasi tersebut. Bagaimana agar setiap anggota

merasa bahwa dirinya merupakan anggota suatu kelompok dan bagaimana setiap anggota menyelesaikan konflik antara keinginan kelompok dan kebutuhan personal tanpa menghilangkan identitas masing-masing anggota. Sehingga meminimalisir adanya anggota yang tersisih dalam kelompok tersebut.

b. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk.

c. Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Merupakan teori yang mempelajari mengenai bagaimana suatu kelompok melakukan penilaian, bagaimana perasaan setiap anggotanya. Dalam teori ini terdapat dua tipe pembelajaran yaitu:

- a. Situasi penyelesaian masalah secara positif
- b. Situasi menghindari kegelisahan

Proses pembelajaran diatas dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

Ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Moeljono dan Sudjatmiko (2007). Proses pertama adalah budaya memang diciptakan oleh pendirinya. Proses kedua, budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Proses ketiga, adalah budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Pendiri suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang besar atau dominan pada budaya awal organisasi. Pendiri organisasi memiliki visi dan cara meujudkan visi organisasi tersebut. Budaya tersebut tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu atau ideologi yang sudah ada sebelumnya. Dengan ruang lingkup yang kecil mempermudah pendiri organisasi dalam menentukan budaya yang sesuai untuk memenuhi visinya dan menerapkannya pada seluruh anggota organisasi.

Dikarenakan para pendiri tersebut memiliki ide yang masih asli, mereka biasanya juga memiliki bias tentang cara bagaimana ide-ide tersebut bisa terpenuhi. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara bias dan asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri (Robbins,2002).

Pada perkembangannya, suatu perusahaan atau organisasi harus melakukan perubahan dalam budaya kerja untuk memperoleh kinerja yang lebih optimum. Budaya organisasi merupakan suatu sistem pemaknaan nilai-nilai primer yang dianut bersama dalam organisasi. Budaya organisasi menciptakan perbedaan yang signifikan pada organisasi yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian transformasi budaya organisasi adalah perubahan terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dalam organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Salah satu bentuk usaha dalam pengenalan dan internalisasi budaya adalah dengan pelatihan. Pelatihan menurut Dessler adalah “proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan secara berkesinambungan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Seluruh karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja harus mengikuti pelatihan karena adanya kemungkinan tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. (Dessler, 2009).

Suksesnya pelatihan yang dilakukan akan meningkatkan kemampuan karyawan atau pekerja untuk memanfaatkan teknologi terbaru, meningkatkan wawasan pekerja terhadap budaya pesaing dan membantu memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas. Yang harus diperhatikan bahwa budaya perusahaan haruslah menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran dan menjamin keselamatan pegawai. Selain itu memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan atau kebutuhan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut, mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita. (Noe et al.; 2008).

Kemudian selain dengan memberikan pelatihan, dipandang perlu untuk memberikan kompensasi kepada pegawai. Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung seperti yang dijelaskan oleh Cascio (1993). Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang tunjangan hari raya, uang lembur, tunjangan transportasi dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, pensiun tunjangan jabatan, dan mutasi.

Luthans (1992), yang menyampaikan: “Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtaining friends will tend to restore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friends are the incentives in these examples”

Incentif atau kompensasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang meringankan kebutuhan atau mensupport sehingga terjadi perbaikan atau keseimbangan psikologis dan fisiologis. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menghasilkan perbaikan keseimbangan dan mengurangi ketidak efektifan kegiatan. Makanan, minuman, dan teman kerja adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas.

Kompensasi mengingatkan antara prestasi individu, kelompok atau organisasi yaitu dapat meliputi: upah potongan, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi, seperti yang disampaikan oleh Davis dan Newston (1994).

Sedangkan Siagian (1999) mengemukakan bahwa sistem kompensasi dapat digolongkan kedalam 2 hal menurut penerimanya:

- (1) Sistem kompensasi pada tingkat individu kompensasi tersebut

dapat berupa bonus, komisi, kurva kematangan, dan kompensasi bagi para eksekutif, (2) Sistem kompensasi pada kelompok yang dapat berupa kompensasi produksi, bagian keuntungan, dan pengurangan biaya.

Kompensasi yang mengandung pengertian yang sama dengan upah variabel yaitu suatu bagian dari upah seseorang karyawan yang didasarkan pada hasil kinerja individual atau organisasi. Upah variabel tersebut terdiri dari upah berdasarkan potongan, bonus, berbagai laba dan berbagai hasil sesuai yang dijelaskan oleh Selanjutnya Robin (1996).