

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP SEMANGAT
KERJA KARYAWAN ORGANIK PADA PERSEROAN TERBATAS
BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Terbuka
KANTOR CABANG JEMBER

SKRIPSI

Dipohon untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Oleh :

Dwi Khoirudin Hendratah

000910202188

Pembimbing I:
Drs. Poerwanto, MA
NIP. 131 403 359

Pembimbing II:
Drs. H. Sugeng Isworo, MA
NIP. 131 415 664

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2005

UNIVERSITAS JEMBER

DAFTAR PUSTAKA
UNIVERSITAS JEMBER

Asal :	Hadiah	Klass
Uraian :	Persembahkan	610.02
No. induk :	10 MAR 2005	HEN
Pengkatalog :		P

0

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN ORGANIK PADA
PERSEROAN TERBATAS BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) Terbuka
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Jurusan Ilmu Administrasi
Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember



Oleh:

Dwi Khoirudin Hendratah
000910202188

Dosen Pembimbing I :
Drs. Poerwanto, MA
NIP : 131 403 359

Dosen Pembimbing II :
Drs. H. Sugeng Iswono, MA
NIP : 131 415 664

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
2005**

LEMBAR PENGESAHAN

Telah dipertahankan dan diterima di depan tim penguji skripsi untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Strata Satu (S1)

Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Pada
Hari : Sabtu
Tanggal : 29 Januari 2005
Pukul : 08.00

Tim Penguji

Ketua


Drs. H. Hartono Djulianto, M.Si
NIP. 130 640 497

Sekretaris


Drs. Poerwanto, MA
NIP. 131 403 359

Anggota

1. Drs. H. Hartono Djulianto, M.Si
2. Drs Poerwanto, MA
3. Drs. Sutrisno, M.Si.
4. Dra. Hj. Dwi Windradini BP, M.Si.



Mengetahui,

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember


Dr. H. Ang Nardia, BSW, MS
NIP. 130 674 836

Motto :

Budaya Perusahaan Dapat Dimanfaatkan Sebagai Andalan Dzya Saing
Perusahaan

(Sutanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
Kelompok Gramedia.)

Jalanilah Seluruh Kehidupan Dengan Optimisme Dan Suka Cita, Harapan
Cenerlang Dan Keberanian Menggebu, Serta Kata-Kata Yang Dipenuhi
Perdamaian

(Genta Ogami. 2002. *Bekerja Sebagai Motivasi Hidup*)

Kupersembahkan Karya Ini Kepada:

Ibunda Tersayang "KAMIASRI" Dan Ayahanda Tercinta "MURIDAN" Yang Tak Pernah Berhenti Mendo'akan Saya, Memberikan Nasehatnya, Memberikan Motivasi, Memberikan Dukungan Moral Dan Materi Serta Kasih Sayangnya Yang Tak Akan Pernah Habis Sepanjang Masa Dan Sepanjang Hidupku.

Kakakku Yang Paling Baik "Zaini Eko Siswanto" Dan "Ervina Tanti", Serta Adikku "Andre" Terimakasih Atas Dukungan Kalian, Nasehatnya Serta Kasih Sayangnya.

Si Kecil "Dita Eka Putri" Keceriaanmu Selalu Membuatku Kangen Dan Bangga.

Dara Manisku "Lailatul Qodariah" Yang Tak Henti-Hentinya Memberikan Motivasi, Dukungan, Do'a Serta Senyummu Yang Sulit Ku lupakan dan Memberikan Suatu Keindahan Tersendiri Dalam Perjalanan Hidupku.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT atas segala karunia, nikmat, dan rahmat - Nya yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini dalam proses belajar di Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, yaitu dengan judul "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Organik Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember". Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Banyak tantangan dan rintangan yang dijumpai dalam proses penyusunan skripsi ini, sehingga peneliti tidak akan berhasil tanpa bimbingan, petunjuk, dan pengarahan dari dosen pembimbing serta berbagai pihak yang telah bersedia membantu dengan tulus ikhlas. Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Ung Nasdia, BS W, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Ardiyanto, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Totok Supriyanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Poerwanto, MA dan Bapak Drs. H. Sugeng Iswono, MA Selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan waktu, nasehat, motivasi, petunjuk dan saran kepada peneliti demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Ibu Dra. Hj. Sulistyaningsih Selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu dan memberikan saran kepada peneliti selama belajar di Universitas Jember.

6. Seluruh Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah membantu peneliti selama kuliah
7. Bapak Suprpto, Bapak Elis Budiarto, Bapak Setyo Adi, dan seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, terimakasih atas ijin, kesempatan serta bantuan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar.
8. Saudara-saudaraku: Sudi Hariadi Santoso, Hadi Supono, Raditya Anton Prabowo, Dimas Aryo Wicaksono, Robby Mulyana dan kakakku Evi Yoritasanti, terimakasih atas bantuannya, do'a, motivasi, nasehat-nasehatnya dan keceriaannya.
9. Bocah-Bocah Administrasi Niaga Angkatan 2000 yang telah banyak memberikan pengalaman selama menuntut ilmu di Jember
10. Keluarga dan bocah-bocah di jalan Danau Toba No 29 dan di jalan Nias II/18 Jember
11. Semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan yang juga tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu saya mengharapkan saran dan kritik membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga hasil ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, Januari 2005

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Motto.....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiv
L. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat	
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4 Konsepsi Dasar	
1.4.1 Pengertian Organisasi.....	7
1.4.2 Pengertian Budaya Perusahaan.....	10
1.4.3 Terbentuknya Budaya perusahaan.....	12
1.4.4 Isi Budaya perusahaan.....	15
1.4.5 Fungsi Budaya Perusahaan.....	17
1.4.6 Semangat Kerja.....	20
a. Kerja Sama.....	23
b. Disiplin Kerja.....	24
c. Kegairahan Kerja.....	25
1.5 Hasil Penelitian Terdahulu.....	27
1.6 Model Analisis.....	27
1.7 Hipotesis.....	28

1.8	Operasional Konsep	
1.8.1	Budaya Perusahaan (Variabel X)	32
1.8.2	Semangat Kerja (Variabel Y)	34
1.9	Metode Penelitian	
1.9.1	Pendekatan dan Tipe penelitian	36
1.9.2	Tahap – tahap Penelitian	
a.	Tahap persiapan	36
b.	Tahap Pengumpulan Data	38
c.	Tahap pengolahan Data	38
d.	Tahap Analisis Data	43
e.	Tahap penarikan Kesimpulan	46
II.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1	Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	47
2.2	Visi, Misi Perusahaan dan Sasaran Jangka Panjang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	51
2.3	Aktivitas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	
2.3.1	Usaha Simpanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	52
2.3.2	Usaha Pinjaman PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	53
2.3.3	Usaha Jasa Lainnya Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	54
2.4	Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	55
2.4.1	Tugas dan Tanggung Jawab Tiap-Tiap Penyelia	57
2.5	Keadaan Ketenagakerjaan	
2.5.1	Sumber Daya Manusia	63
2.5.2	Ketentuan Jam Kerja	65
2.5.3	Ketentuan Cuti Kerja	65
2.5.4	Ketentuan Kerja Lembur	66

III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

3.1	Karakteristik Umum Responden	
3.1.1	Jenis Kelamin Responden	67
3.1.2	Umur Responden	68
3.1.3	Tingkat Pendidikan Responden	68
3.1.4	Lama Masa Kerja Responden	69
3.2	Analisis Frekuensi	
3.2.1	Variabel Bebas (X)	
a.	Variabel Bebas (X_1)	70
b.	Variabel Bebas (X_2)	73
c.	Variabel Bebas (X_3)	75
3.2.2	Variabel Terikat (Y)	
a.	Indikator Kerjasama	78
b.	Indikator Disiplin Kerja	80
c.	Indikator Kegairahan Kerja	83
3.3	Analisis Regresi Linier Berganda	
a.	Non - <i>Multikolinearities</i>	85
b.	Non - <i>Autokorelasi</i>	86
c.	Normalitas Data	86
d.	Persamaan Regresi Berganda	87
e.	Uji Hipotesis Secara Simultan	88
f.	Uji Hipotesis Secara Parsial	89
3.4	Pembahasan	
3.4.1	Variabel <i>Visible Artifact and Creation</i> (X_1)	91
3.4.2	Variabel <i>Values Espoused</i> (X_2)	92
3.4.3	Variabel <i>Basic Assumption</i> (X_3)	92

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

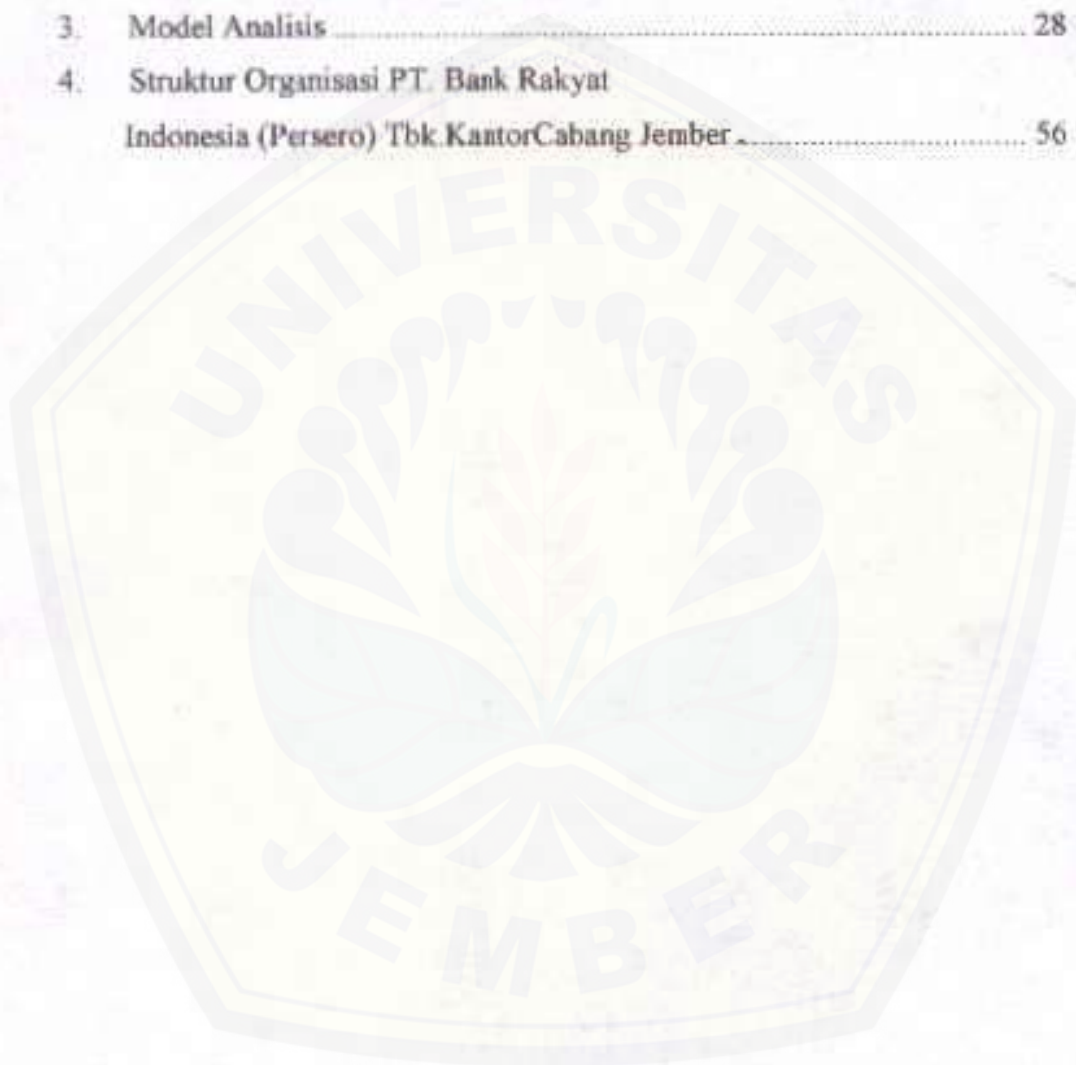
4.1 Kesimpulan	94
4.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

Gambar

1.	Proses Pembentukan Budaya Perusahaan.....	13
2.	Tingkatan-Tingkatan dari Budaya Perusahaan.....	15
3.	Model Analisis.....	28
4.	Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.KantorCabang Jember.....	56



DAFTAR TABEL

Tabel

1.	Perkembangan Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	2
2.	Jumlah Nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	5
3.	Jumlah Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	64
4.	Jenis Kelamin Responden.....	67
5.	Usia Responden.....	68
6.	Tingkat Pendidikan Responden.....	69
7.	Lama Masa Kerja	69
8.	Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Gedung PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	70
9.	Tanggapan Responden Terhadap Tata Ruang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	71
10.	Tanggapan Responden Terhadap Seragam PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	72
11.	Tanggapan Responden Terhadap Teknologi	72
12.	Kategori Untuk Variabel <i>Visible Artifact and Creation</i> (X_1)	73
13.	Tanggapan Responden Terhadap Pengaturan Jam Kerja	73
14.	Tanggapan Responden Terhadap Tata Tertib Perusahaan	74
15.	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Pada Karyawan	74
16.	Kategori Untuk Variabel <i>Values Expoused</i> (X_2)	75
17.	Tanggapan Responden Terhadap Visi Perusahaan	76
18.	Tanggapan Responden Terhadap Misi Perusahaan.....	76
19.	Tanggapan Responden Terhadap Keteladanan	77
20.	Tanggapan Responden Terhadap Identitas (Logo) Perusahaan.....	77
21.	Kategori Untuk Variabel <i>Basic Assumption</i> (X_3).....	78
22.	Tanggapan Responden Terhadap Item Kesediaan Bekerjasama Dengan Karyawan organik Lainnya	79

23.	Tanggapan Responden Terhadap Item Kesiediaan Untuk Memhanti Karyawan Lainnya	79
24.	Kategori Untuk Indikator Kerjasama	80
25.	Tanggapan Responden Terhadap Bekerja Dengan Cara Kerja Yang Telah Ditentukan Oleh Perusahaan	80
26.	Tanggapan Responden Terhadap Item Kepatuhan Karyawan Terhadap Perintah Atasan	81
27.	Tanggapan Responden Terhadap Item Ketepatan Waktu Dalam Penyelesaian Tugas Atau Pekerjaan	82
28.	Kategori Untuk Indikator Disiplin Kerja	82
29.	Tanggapan Responden Terhadap Item Bekerja Dengan Senang Hati	83
30.	Tanggapan Responden Terhadap Item Kesiediaan Untuk Bekerja Diluar Jam Kerja (Lembur)	83
31.	Kategori Untuk Indikator Kegairahan Kerja	84
32.	Kategori Untuk Variabel Semangat Kerja Karyawan (Y)	84
33.	Nilai VIF Variabel-Variabel Bebas	85
34.	Rasio <i>Skewnes</i> Dan Rasio <i>Kurtosis</i>	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Data Kuesioner
2. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Visible Artifact and Creation*.
3. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Values Espoused*.
4. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Basic Assumption*.
5. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama.
6. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja.
7. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kegairahan Kerja.
8. Data Berdasarkan Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat Kerja.
9. Uji Normalitas Data.
10. *Multiple Regression*.
11. Pedoman Wawancara
12. Surat Ijin Penelitian Dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
13. Surat Ijin Penelitian Dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember.



L. PENDAHULUAN

L.1 Latar Belakang

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah salah satu perbankan nasional yang dimiliki oleh negara dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sebagai badan usaha milik negara maka mempunyai tugas untuk melayani kepentingan masyarakat. Pelayanan yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. melalui kegiatannya di bidang jasa keuangan. Berdasarkan pasal 7 Undang-Undang no.21 tahun 1968 disebutkan bahwa tugas dan usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan melakukan usaha bank umum. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sebagai bank umum maka bentuk pengumpulan dananya dengan menerima simpanan dalam bentuk giro, deposito, dan tabungan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sebagai bank umum kegiatannya juga memberikan kredit jangka panjang, terutama perkreditan bagi pengusaha kecil dan menengah. Program ini menjadikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sebagai bank dengan jaringan terbesar dan terluas di Indonesia karena diluar kawasan perkotaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. mempunyai kantor-kantor di desa yang disebut BRI unit desa. Mochjono (2003:81) Mengatakan "Melihat perkembangan sejarahnya, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. tidak pernah menyimpang dari tujuan semula dalam pendirian bank tersebut, yaitu semangatnya untuk keberpihakan kepada rakyat, dalam arti keberpihakan kepada pengusaha kecil dan menengah yang telah dijalaninya selama 106 tahun atau lebih dari satu abad".

Keberpihakan kepada pengusaha kecil dan menengah tersebut tetap dipertahankan BRI sampai sekarang. Hal ini terlihat pada data statistik penyebaran pinjaman yang pada awal krisis moneter akhir 1998, 68 persen kreditnya diberikan kepada pengusaha kecil, sementara kepada pengusaha menengah sebesar 10,2 persen dan kepada pengusaha besar, sebesar 21,8 persen. Pada penyusunan *business plan* dalam rangka rekapitulasi perbankan pada

tahun. 2000. Pinjaman kepada pengusaha kecil dan pengusaha menengah ditetapkan sebesar 80 persen dari seluruh target pinjaman. Pertimbangannya, pertama diberikan porsi 20 persen untuk pinjaman kepada para pengusaha besar adalah dalam rangka menjaga perolehan laba. Pertimbangan kedua adalah dalam usaha untuk melatih tenaga pelaksana dan pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. agar mampu berusaha di bidang perusahaan besar dalam menghadapi persaingan era globalisasi.

Pengakuan keberpihakan ini dibuktikan dengan adanya penghargaan Satya Lencana Pembangunan. Penghargaan ini diberikan kepada Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Djoko Santoso. Penghargaan ini juga diterima oleh Direktur yang membidangi Kredit kecil yaitu almarhum Sugianto. Penghargaan Satya Lencana Pembangunan diberikan kepada dua orang tersebut karena PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. berhasil dalam mengembangkan koperasi dan usaha kecil pada tahun 1998. Penghargaan lainnya adalah dari Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Indonesia atas komitmen dan dukungan pembangunan jaringan *Small Medium Enterprise (SME) Centre* pada tahun 2002. Penghargaan juga diberikan karena kinerjanya yang baik dan sesuai dengan petunjuk baku dari Bank Indonesia. Petunjuk baku tersebut adalah Surat Edaran Bank Indonesia No. 26/5/BPP tanggal 29 Mei 1993, perihal Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

Tabel 1 Perkembangan Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

No	Indikator	2002	2003	2004
1	Rasio Permodalan	Sehat	Sehat	sehat
2	Kualitas Aktiva Produktif	Cukup sehat	Sehat	Kurang sehat
3	Manajemen	Sehat	Kurang sehat	Sehat
4	Rentabilitas	Sehat	sehat	sehat
5	Likuiditas	Kurang Sehat	Sehat	Sehat
	Total	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber: Info Bank No. 304 tahun 2004

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah sehat. Secara keseluruhan ada sebuah fondasi bersama yang mendukung terbentuknya kinerja yang sehat tersebut yaitu budaya perusahaan yang sesuai dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Budaya perusahaan merupakan suatu tali pengikat dan aturan main bagi setiap anggota perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Budaya perusahaan juga mengarahkan sumber daya manusia untuk mengetahui sejauh mana aspek yang dikehendaki oleh perusahaan. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang akan memberi pedoman bagi karyawan dalam bertindak atau bekerja dalam perusahaan. Nilai-nilai yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku. Budaya perusahaan juga merupakan identitas perusahaan yang menebarkan semangat kerja bagi karyawan dan dedikasi para karyawan terhadap perusahaannya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember merupakan cabang dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. di Jember. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember memiliki karyawan dalam jumlah yang cukup banyak. Karyawan-karyawan tersebut memiliki latar belakang sosial, budaya, ekonomi, motivasi dan semangat kerja yang berbeda. Keberbedaan latar belakang tersebut harus dapat diintegrasikan demi pencapaian tujuan perusahaan yaitu mendapatkan nasabah dalam jumlah yang banyak. Pengintegrasian perbedaan latar belakang tersebut dengan melalui seperangkat nilai-nilai yang diciptakan bersama. Seperangkat nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan suatu tali pengikat bagi setiap anggota perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Budaya perusahaan mengarahkan karyawan untuk mengetahui sejauh mana aspek dan tujuan yang dikehendaki oleh perusahaan. Adanya nilai-nilai bersama membuat karyawan lebih aman lebih, memiliki komitmen, loyalitas yang tinggi

terhadap perusahaan, serta bersedia mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan

Isi dari Budaya perusahaan terdiri dari tiga tingkatan. Tiga tingkatan tersebut adalah *Artifact and Creation*, *Values Espoused* dan *Basic Assumption*. *Artifact and Creation* yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember adalah kondisi gedung, penataan ruang, seragam kerja, dan teknologi yang digunakan. *Value Espoused* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember adalah pengaturan jam kerja, tata tertib perusahaan, penghargaan yang diberikan pada karyawan. Sedangkan *Basic Assumption* dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dapat dilihat pada visi, misi perusahaan, keteladanan antar karyawan, dan identitas perusahaan. Ketiga tingkatan budaya perusahaan tersebut merupakan ciri khas dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Seragam yang digunakan oleh karyawannya menunjukkan bahwa semua karyawan mempunyai suatu kesamaan dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Warna seragam tersebut menunjukkan identitas dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Visi perusahaan juga merupakan bagian dari budaya perusahaan yang memberikan pedoman karyawan untuk bertindak atau berperilaku. Visi dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah menjadi bank komersial yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Visi ini menjadikan karyawan mempunyai suatu tujuan yang jelas dan sesuai dengan yang dikonsepsikan oleh perusahaan. Kepuasan nasabah hanya akan tercapai jika karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan.

Semangat kerja karyawan yang tinggi akan menjadikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember siap bersaing dengan bank-bank yang lain, baik bank milik pemerintah maupun bank milik swasta. Salah satu contoh semangat kerja karyawan ditunjukkan dengan antusias yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai. Pekerjaan ini akan diselesaikan dengan kerja lembur. Semangat kerja karyawan yang tinggi juga mendatangkan keuntungan tersendiri bagi karyawan yaitu meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan mendapatkan penghargaan dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Penghargaan yang diberikan berupa finansial maupun non-finansial. Finansial dapat berupa bonus, insentif, dan penghargaan finansial lainnya. Penghargaan non finansial diberikan dalam bentuk piagam penghargaan, cincin, medali dan penghargaan kenaikan pangkat. Penghargaan-penghargaan ini diberikan dengan upacara-upacara khusus. Pemberian penghargaan dengan upacara-upacara khusus ini mencerminkan budaya perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Semua karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri pada budaya perusahaan dalam berperilaku. Penyesuaian ini akan mengakibatkan karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam melayani nasabahnya dengan sebaik-baiknya.

Tabel 2. Jumlah Nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

No	Tahun	Tabungan		Giro	Deposito	Demasa	Jumlah
		Britania	ONH Haps				
1	2022	7895	576	2417	3526	413	24827
2	2023	9806	769	1843	5311	604	33260

Sumber: Penelitian Diolah

Tabel jumlah nasabah diatas menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah nasabah. Peningkatan jumlah nasabah ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah pelayanan yang baik dan memuaskan. Pelayanan yang baik dikarenakan karyawan mempunyai aturan main dalam berperilaku. Aturan main tersebut adalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang dapat memberikan pengaruh pada peningkatan semangat kerja karyawan dalam melayani nasabah.

Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember terdiri dari dua kategori yaitu karyawan organik dan karyawan kontrak. Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan organik. Alasannya adalah karena karyawan organik merupakan karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap. Karyawan ini yang wajib menyesuaikan dirinya dengan budaya PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk. Penyelarasan ini diberikan oleh perusahaan pada saat pendidikan rekrutmen

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Sejauh mana pengaruh budaya perusahaan terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember”

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Ingin mengetahui pengaruh yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
- b. Ingin mengetahui variabel-variabel mana dari budaya perusahaan yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk khususnya Kantor Cabang Jember dalam pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan organik.
- b. Menambah referensi dan bahan kepustakaan bagi mahasiswa serta menambah pengembangan bagi ilmu pengetahuan tentang budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan.
- c. Untuk menambah pengetahuan peneliti dalam penerapan teori di lapangan dan peneliti lain khususnya yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan.

1.4 . Konsepsi Dasar

1.4.1 Pengertian Organisasi

Lembaga yang paling dominan pada masyarakat adalah organisasi. Organisasi merupakan bagian fundamental yang meresapi seluruh aspek kehidupan manusia, hampir semua manusia menjadi anggota berbagai organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini Mooney (dalam Sutarto, 2002:23) mendefinisikan "organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama". Tujuan yang hendak dicapai harus diusahakan dalam suatu kerjasama dengan sekelompok orang. Kerjasama tersebut diatur sedemikian rupa sehingga pola yang ada dalam organisasi dapat mendukung tercapainya tujuan bersama.

Lebih lanjut Dale (dalam Sutarto, 2002:25) mendefinisikan "organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu badan usaha atau kelompok kerja". Jadi, organisasi merupakan kumpulan dari peranan, hubungan, dan tanggung jawab yang jelas dan tetap. Organisasi tidak hanya mengatur orang-orangnya tetapi juga membentuk dan memodifikasi struktur dimana didalamnya tersusun peran anggota organisasi. Anggota organisasi harus berperan sesuai dengan perannya masing-masing untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama.

Berkaitan dengan organisasi sebagai suatu sistem peran, Soffer (dalam Sutarto, 2002:35) memberikan definisi organisasi yang memperjelas masalah tersebut

Organisasi adalah perserikatan orang, yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagiannya dalam rana pekerjaan dibagi dalam rincian tugas, diberikan diantara pemegang peranan, dan kemudian digabung dalam beberapa bentuk hasil.

Organisasi merupakan kerangka pembagian tugas dan koordinasi. Pembagian tugas akan meningkatkan produktivitas dan mempermudah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien karena orang-orang yang ada dalam organisasi dapat memusatkan diri pada peran dan keahliannya. Pembagian tugas sesuai dengan keahliannya menyebabkan adanya koordinasi. Koordinasi akan

menghubungkan dan menyelaraskan pembagian tugas tersebut menuju pencapaian tujuan tanpa adanya kekacauan.

Koordinasi akan lebih mudah jika adanya suatu struktur. Struktur menunjukkan suatu aliran hubungan yang menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab. Struktur yang jelas dan tegas hanya ada dalam organisasi formal. Para ahli teori klasik (dalam Reksohadiprodo dan Handoko, 1999:25) mendefinisikan "Organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan dibawah kekuasaan dan kepemimpinan".

Adapun tokoh lain Hicks (Dalam Wursanto, 2002:63) mendefinisikan organisasi formal sebagai berikut :

Organisasi formal mempunyai struktur yang baik, yang menggambarkan hubungan-hubungan wewenang, kekuasaan, akuntabilitas, dan pertanggung-jawaban yang menunjukkan saluran-saluran melalui komunikasi atau tata hubungan.

Dengan adanya struktur yang jelas maka akan memudahkan untuk berkoordinasi. Koordinasi dilakukan demi pencapaian tujuan bersama di bawah kekuasaan dan kepemimpinan.

Menurut Wursanto (2002:28) organisasi formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mempunyai struktur organisasi yang jelas.
- b. Batas wewenang dari setiap pejabat sudah jelas.
- c. Saluran hubungan kerja berlangsung menurut saluran seperti yang tercantum dalam bagan.
- d. Adanya uraian tugas yang jelas dari setiap anggota organisasi.
- e. Jenjang kepangkatan sudah diatur dengan jelas.
- f. Tujuan organisasi dinyatakan dengan tegas.
- g. Keanggotaan organisasi diperoleh dengan sadar dan pada umumnya bersifat terbuka.

Organisasi formal dapat pula dilihat dari bentuk hubungan-hubungan yang terjadi antara orang-orang dalam kelompok tersebut. Jadi hubungan-hubungan formal yang ada dalam organisasi formal sudah ditentukan dengan jelas dan sudah diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi. Hubungan-hubungan formal ini biasanya telah tergambar dalam bagan organisasi atau struktur organisasi.

Organisasi formal dapat bergerak dalam berbagai bidang seperti ekonomi, sosial, maupun dalam bidang pendidikan. Organisasi formal yang bergerak dibidang ekonomi dan bertujuan mendapatkan laba disebut perusahaan. Dalam hal ini Wasis (1997:04) memberikan definisi "Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang bertujuan mencari laba dengan menggunakan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa untuk keperluan masyarakat".

Berkenaan dengan definisi perusahaan dari Wasis diatas, Reksohadiprojdo dan Haadoko (1999:06) mendefinisikan perusahaan sebagai berikut :

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi, atau lebih tepatnya suatu organisasi produksi yang meliputi beberapa fungsi yang dikoordinasi untuk memproduksi sebagian barang dan jasa tertentu dan tujuan ekonominya tergantung pada perbandingan kekuasaan dalam organisasi tersebut.

Koordinasi dibutuhkan dalam menggunakan atau mengolah faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa demi pencapaian tujuan perusahaan yaitu laba.

Salah satu faktor produksi yang dimiliki perusahaan yaitu manusia (*man*) yang sering disebut sebagai sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia memegang peranan terpenting dalam perusahaan dalam rangka pencapaian laba yang maksimal karena hanya sumber daya manusia yang mempunyai kekuatan untuk menggunakan dan mengelola faktor-faktor produksi yang lain.

Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakteristik yang berbeda dari masing-masing individu. Sifat dan karakter yang berbeda harus dituangkan dalam penyatuan pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyatuan pandangan yang sama bagi sumber daya manusia diperlukan ketegasan dari perusahaan dalam bentuk budaya perusahaan yang mencerminkan spesifikasi dari suatu perusahaan yang digunakan sebagai pengikat sumber daya manusia dalam bertindak dan mencerminkan ciri khas perusahaan atau spesifikasi perusahaan sehingga anggota organisasi seperti orang baris menuju satu tujuan.

1.4.2. Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya sangat berhubungan dengan cara manusia hidup. Manusia belajar berpikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Dalam hal ini Schein (dalam Ndaraha, 1997:43) memberikan definisi budaya sebagai berikut :

Budaya adalah seperangkat asumsi dasar dimana para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal.

Adapun tokoh lain, Mulyana dan Rakmat (1998:18) mendefinisikan budaya sebagai berikut :

Budaya adalah sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, obyek-obyek materi dan milik yang diperoleh dari sebagian besar kelompok manusia dari generasi-kegenerasi melalui usaha individu dan kelompok

Budaya diciptakan oleh manusia sebagai suatu adaptasi terhadap lingkungan fisik dan internal. Adaptasi ini merupakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diusahakan individu maupun kelompok yang terus diwariskan oleh suatu generasi kegenerasi berikutnya agar tetap berkesinambungan.

Berhubungan dengan kedua definisi budaya dari Schein dan Mulyana, Sathe (dalam Ndaraha, 1997:43) memberikan penjelasan lebih lanjut tentang "asumsi-asumsi dasar meliputi: kebersamaan atribut (*shared things*) misalnya pakaian seragam, kebersamaan bahasa (*shared saying*) misalnya ungkapan - ungkapan, kebersamaan aktivitas (*shared doings*) misalnya pertemuan, kerja bakti, dan kebersamaan perasaan (*shared feeling*) misalnya turut bela sungkawa, ucapan selamat". Asumsi-asumsi dasar inilah yang akan menjadi pedoman bagi individu atau kelompok dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan dalam kelangsungan hidup sosial (internal). Asumsi-asumsi ini akan terus berlanjut atau berkesinambungan ke generasi berikutnya.

Manusia sangat dipengaruhi oleh budaya lingkungan sekitar dimana manusia itu dibesarkan dan tinggal. Orang-orang yang hidup di daerah timur maka nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang diterima dan berlaku merupakan

budaya di daerah timur atau sering disebut dengan budaya timur. Budaya perusahaan merupakan budaya yang mempengaruhi orang-orang di dalam perusahaan tersebut.

Sebagian besar orang kesulitan untuk menemukan kata yang tepat dalam menjelaskan konsep budaya perusahaan. Sementara ada sebagian orang yang mendefinisikan sebagai pengalaman, cerita, kepercayaan, norma bersama yang menjadi karakter suatu perusahaan. Dalam hal ini Tani (dalam Cristiawan, 1990) memberikan definisi tentang budaya perusahaan sebagai berikut:

Budaya perusahaan merupakan pola terpadu dari tingkah laku manusia dalam perusahaan (yang terdiri dari pemikiran, tindakan, dan pembicaraan) maupun benda-benda dalam perusahaan dan tergantung pada kesanggupan manusia untuk belajar dan mengajar ilmu pengetahuan dari suatu generasi kepada generasi berikutnya.

Adapun tokoh lain, Sutanto (1997:3) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai berikut:

Budaya perusahaan adalah suatu nilai yang menjadi pedoman sumber daya untuk menghadapi masalah eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai yang ada dan bagaimana harus bertindak atau berperilaku.

Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang akan memberi pedoman bagi karyawan dalam bertindak atau bekerja dalam perusahaan. Nilai-nilai yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Aturan main dalam perusahaan adalah budaya perusahaan itu sendiri. Budaya perusahaan dijadikan aturan main dalam perusahaan karena nilai inti dari budaya perusahaan lebih berfalsafah dan jelas dalam mengarahkan sumber daya manusia agar tidak menjadi bingung. Sumber daya manusia akan mengetahui sejauh mana aspek yang dikehendaki dan adanya kesatuan langkah dan persepsi mengenai suatu permasalahan dan persoalan. Jadi budaya perusahaan merupakan rantai yang mengikat pandangan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan untuk menyatukan kekuatan menjadi satu tujuan.

1.4.3. Terbentuknya Budaya Perusahaan

Agar budaya perusahaan dapat dipahami dengan benar dan mendalam maka sumber daya manusia perlu mengetahui terlebih dahulu bagaimana terbentuknya budaya perusahaan. Budaya perusahaan terbentuk dari unsur-unsur filosofis perusahaan dan dari nilai-nilai yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia di dalam perusahaan. Selain filosofis perusahaan, dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan, budaya perusahaan juga dibentuk oleh pimpinan dan atau manajemen puncak. Peran dari pimpinan dan atau manajemen puncak sangat besar dalam pembentukan budaya perusahaan. Senada dengan hal ini Widjaya (2002:7) menyatakan bahwa :

Pembentukan budaya perusahaan selain dipengaruhi sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan, para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administratif perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalarnya perusahaan.

Sedangkan tokoh lain, Schein (dalam Robbins, 2002:284) menambahkan bahwa

kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya.

Dengan demikian sumber utama budaya perusahaan adalah pendirinya. Dikarenakan pendiri memiliki ide yang masih asli dan yang menentukan misi atau visi perusahaan. Ide yang masih asli tersebut memungkinkan pendiri mempunyai pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal perusahaan tanpa dipengaruhi oleh kebiasaan-kebiasaan atau budaya sebelumnya. Menurut Sutanto (1997:13) pembentukan "Budaya Perusahaan" dan sistematikanya dapat dijabarkan dan dijelaskan dalam rangkaian gambar berikut:



Gambar 1. Proses Pembentukan "Budaya Perusahaan"

Sumber: Sutanto (1997:13)

Dari model gambar diatas, diketahui bahwa proses pembentukan budaya perusahaan dimulai dari filsafat pendiri perusahaan. Filsafat pendiri perusahaan meliputi asumsi, segenap ide, kreativitas, harapan, cita-cita, dan persepsi pendiri perusahaan tersebut dalam memandang perusahaan. Kesemua filsafat perusahaan harus diseleksi oleh sebuah tim seleksi terlebih dahulu. Dikarenakan tidak semua filsafat tersebut dapat ditransfer dengan baik dari pendiri perusahaan ke manajemen puncak.

Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang sudah ada (persepsi, ide, nilai, harapan, cita-cita, dan asumsi) tidak dipilih secara subyektif tetapi diseleksi terlebih dahulu dari beberapa sumber yang ada pada sumber daya manusia di dalam perusahaan. Hasil seleksi yang berupa butir-butir penting akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya perusahaan.

Butir-butir penting yang sudah ditentukan yang akan dijadikan budaya perusahaan ditransfer ke manajemen puncak. Manajemen puncak dapat mewujudkannya dalam peraturan, kebijaksanaan, dan kemudian berkembang dalam keteladanan sistem interaktif, sanksi atau hukuman. Manajemen puncak akan menentukan butir-butir penting yang harus dijalankan dan yang harus digugurkan.

Butir-butir penting yang akan dijadikan budaya perusahaan dan yang diwujudkan sebagai kebijakan dan peraturan oleh manajemen puncak harus disosialisasikan. Sosialisasi ini dilakukan oleh perusahaan dan dibantu oleh

manajemen puncak. Sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan agar mempunyai dampak terhadap produktivitas serta komitmen sumber daya manusia yang baru sama seperti sumber daya manusia yang sudah ada. Pada akhirnya setelah sosialisasi butir-butir penting tersebut dapat dijalankan dengan baik maka akan terwujudlah budaya perusahaan.

Selain mengetahui terbentuknya budaya perusahaan, karyawan juga dapat mempelajari budaya perusahaan melalui cara-cara yang mudah. Dalam hal ini Sutanto (1997:14) membagi cara-cara tersebut menjadi empat. Keempat cara tersebut adalah sebagai berikut :

a. Cerita

Cerita-cerita ini lebih ditujukan pada karyawan yang baru masuk, seperti halnya pendoktrinasi. Para karyawan yang baru masuk akan mendapatkan cerita-cerita tentang berdirinya perusahaan, ruang lingkup usaha yang dijalankan, siapa saja yang menduduki posisi penting, serta hubungan perusahaan dengan beberapa perusahaan lain, serta mengenai anak perusahaan yang dimiliki.

b. Acara Ritual

Acara-acara ritual yang diselenggarakan perusahaan juga merupakan suatu bentuk penyampaian atau gambaran dari budaya perusahaan yang dimiliki. Acara penyerahan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi yang disaksikan oleh semua sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan contoh-contoh acara ritual perusahaan yang dapat menggambarkan budaya perusahaan.

c. Materi

Material yang dimaksud disini merupakan barang-barang bersimbol yang menunjukkan status seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Mobil, desain, interior kantor, dan pakaian yang dikenakan yang kesemuanya itu menunjukkan status karyawan tersebut.

d. Bahasa

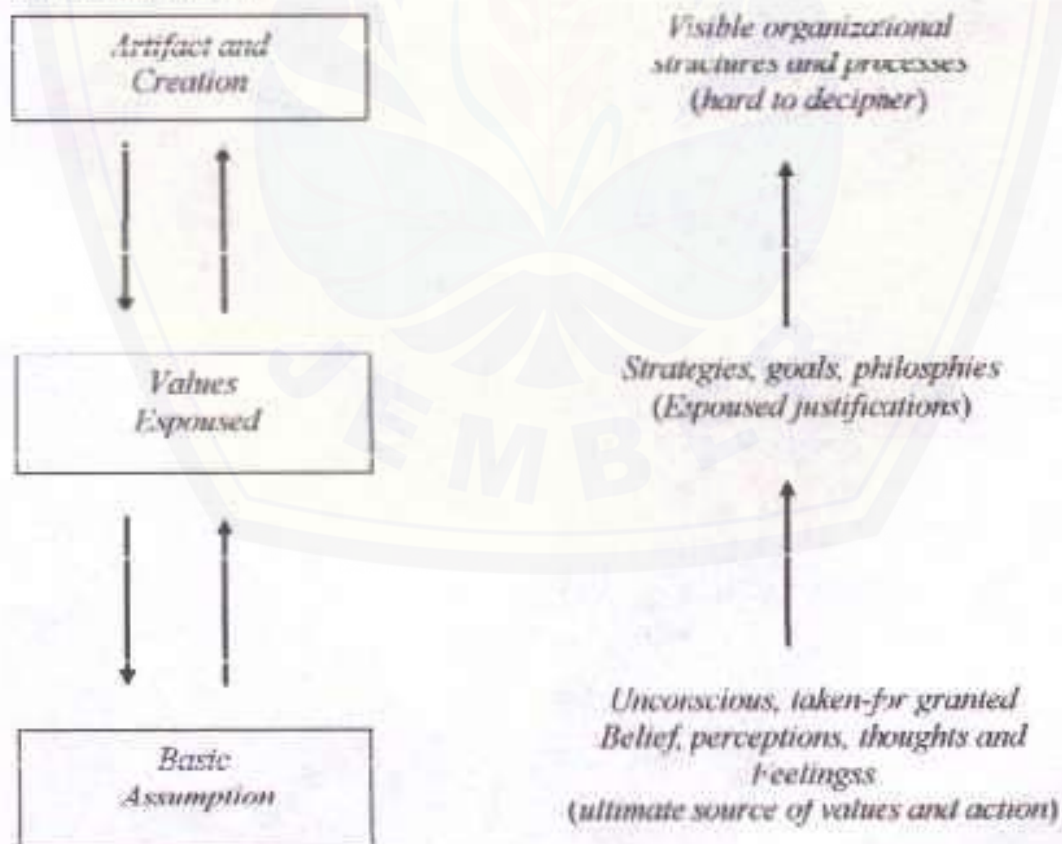
Bahasa yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan atau masing-masing bagian di dalam perusahaan akan menunjukkan budaya mereka. Setelah mereka memahami, bahasa ini akan dipertahankan oleh karyawan untuk memperlancar tugas operasional mereka di dalam perusahaan. Dengan mempelajari Bahasa membuktikan para anggota organisasi menerima budaya yang ada pada organisasi tersebut. Bahasa dapat membantu melestarikan budaya organisasi.

Dari keempat cara yang digunakan oleh karyawan dalam mempelajari dan memahami budaya perusahaan yang terpenting adalah bahwa cara-cara tersebut dapat menguatkan nilai-nilai kunci yang ada di dalam perusahaan. Nilai-nilai kunci tersebut tertuang di dalam isi budaya perusahaan yang sudah dibentuk.

1.4.4 - Isi Budaya Perusahaan

Ada dua buah inti pemikiran yang mendasari konsep budaya perusahaan yang luas. Menurut Sathe (dalam Sri, 1990) "isi budaya perusahaan (*content Of Culture*) merupakan konsep yang pertama. Isi budaya perusahaan berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dikatakan, dilaksanakan, dan dirasakan oleh karyawan secara keseluruhan". Isi budaya perusahaan merupakan hasil kesepakatan bersama dalam menentukan pedoman berpikir, berpendapat, berperilaku, bersikap, dan bekerja sehingga akan mempengaruhi arah dan perilaku sumber daya manusia. Internalisasi atau tertanamnya berbagai standar organisasi menunjukkan bahwa isi budaya perusahaan telah diterima dan diciptakan untuk menjadi bagian dari diri masing-masing karyawan.

Schein (1992:14) menyatakan bahwa "isi budaya perusahaan ada dalam tiga tingkatan yang paling mendasar". Ketiga tingkatan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Tingkatan-tingkatan dari Budaya Perusahaan

Sumber: Schein (1992:15)

- a. *Visible Artifact and Creations* yang meliputi: konstruksi lingkungan organisasi, arsitektur, teknologi, tata ruang, cara berpakaian, pola perilaku yang visible dan audible, dokumen. *Artifact* menurut Schein (dalam Meoljono, 2003:31) adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifact* termasuk produk, jasa dan tingkah laku anggota kelompok
- b. *Values espoused* (nilai-nilai yang didukung) yang meliputi: apa yang menjadi alasan pelaku yang secara ideal menjadi alasan perilaku dan apa yang sering dirasionalisasikan dari para pelaku. Nilai-nilai ini merupakan alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Nilai-nilai sering ditemukan oleh para pendiri perusahaan seperti strategi-strategi, tujuan-tujuan, filosofi serta cara pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Schein (1992:15) "bentuk nyata dari *Values Espoused* meliputi filosofi, disiplin kerja, sistem balas jasa, dan cara berinteraksi."
- c. *Basic Assumption* (asumsi dasar) yang meliputi asumsi-asumsi yang secara tipikal tidak disadari namun secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berpikir, dan merasakan. Menurut Schein (1992:15) "budaya menetapkan cara yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, keteladanan, cara atau pola komunikasi organisasi baik internal maupun dengan lingkungan eksternal merupakan tindakan nyata dari asumsi dasar (*Basic Assumption*)". Bentuk dari asumsi dasar (*Basic Assumption*) dapat dimanifestasikan dengan visi, misi perusahaan, logo perusahaan, slogan atau credo perusahaan.

Tiga tingkatan isi budaya perusahaan diatas merupakan suatu konsep terpadu dan menjadi ciri khas bagi suatu organisasi. Tiga tingkatan isi budaya perusahaan tersebut menunjukkan bahwa budaya perusahaan tidak hanya dapat dilihat dari pembuatan konstruk lingkungan saja tetapi juga perlu dilihat tentang *Underlying Logic* yakni mengapa suatu kelompok orang di perusahaan berperilaku, dan bertindak dengan cara tertentu.

Isi budaya perusahaan yang menjadi ciri khas suatu organisasi menurut Sutanto (1997:9) tergantung pada kelima elemen berikut ini :

- a. Lingkungan Usaha

Perusahaan menghadapi berbagai perbedaan masalah di dalam lingkungan usaha, seperti pengaruh produk, pesaing, pelanggan, teknologi, dan pengaruh pemerintah. Lingkungan usaha ini akan sangat mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan, misalnya budaya kerja keras dan budaya taruhan.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini merupakan konsep dasar kepercayaan dan keyakinan dari suatu organisasi. Nilai-nilai ini yang mendorong sumber daya manusia-sumber daya manusia untuk mencapai hasil kerja yang baik dan menjadi standar pencapaian prestasi. Nilai-nilai inilah yang menjadi jantung atau inti dari budaya perusahaan.

c. Kenahlawanan

Kepahlawanan sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh karyawan mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang dijadikan panutan oleh perusahaan. Para perintis maupun staf pimpinan dapat dijadikan panutan oleh para karyawan. Mereka merupakan orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai budaya dan juga memberikan model-model peran yang nyata bagi karyawan untuk diikuti.

Perintis maupun staf pimpinan yang dijadikan panutan tidak harus mutlak memiliki kharisma tetapi harus merata keberbagai bidang-bidang yang cukup kuat di dalam perusahaan. Bidang ini meliputi: bidang pemasaran, bidang produksi, bidang personalia, dewan direksi, keuangan dan bagian-bagian penting yang lain sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasinya sesuai dengan panuta pada masing-masing bidang.

d. Upacara atau Tata cara

Perusahaan dalam kegiatan usahanya selalu melakukan upacara-upacara tertentu, seperti penyerahan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Kegiatan ini dilakukan secara rutin setiap tahun sekali minimalnya pada hari ulang tahun perusahaan sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan bekerja mencapai hasil kerja yang baik. Hal ini dapat menjadi suatu ciri-ciri budaya tersendiri bagi perusahaan.

e. Jaringan Kultural

Bentuk jaringan ini adalah informal. Elemen ini dapat ditetapkan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Melalui jalur ini cerita dan mitos seperti kehebatan para pendiri perusahaan dapat ditanamkan kepada para anggota perusahaan.

Kelima elemen diatas sangat mempengaruhi faktor-faktor yang membentuk budaya perusahaan. Kelima elemen tersebut merupakan elemen kunci yang cukup dominan dalam perusahaan.

1.4.5 Fungsi Budaya Perusahaan

Sejak berdiri, perusahaan tidak pernah terlepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Pengaruh lingkungan ini dapat menjadi peluang sekaligus menjadi ancaman bagi perusahaan. Agar peluang

dapat dimanfaatkan dengan maksimal serta ancaman dapat diminimalkan atau dapat diubah menjadi suatu peluang maka perusahaan perlu integrasi kedalam serta melakukan adaptasi dan memberikan tanggapan yang tepat. Hal ini berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan.

Budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi dalam menghadapi pengaruh lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan dalam perusahaan, Harrison (dalam Rini, 1990:33) mengatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Memberikan kekhususan tujuan dan nilai kearah mana perusahaan akan diarahkan dan dengan apa kesuksesan dan penghargaan akan diukur.
- b. Menentukan hubungan yang bersesuaian antara individu dengan organisasi, (misalnya kontrak-kontrak psikologis yang mengatur apa yang dapat diharapkan oleh individu terhadap organisasi atau sebaliknya).
- c. Memberi indikasi bagaimana perilaku akan dikendalikan oleh perusahaan dan apakah jenis kontrol atau pengendalian oleh perusahaan dapat diterima atau tidak.
- d. Memberikan gambaran kualitas dan karakteristik mana dari anggota organisasi yang akan dinilai baik atau buruk. Demikian pula tentang bagaimana kualitas dan karakteristik itu akan diberikan ganjaran berupa hadiah atau hukuman.
- e. Menambahkan atau melengkapi metode yang ada dengan metode yang sesuai untuk menghadapi pengaruh lingkungan.

Senada dengan Harrison, Robbins (2002:283) menyatakan budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi dalam suatu perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan-batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya suatu ikatan sosial yang membantu ikatan kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Dengan demikian fungsi budaya perusahaan adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Budaya perusahaan dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan. Budaya perusahaan juga berperan sebagai suatu pembatas satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya perusahaan memberikan *Sense Of Identity* para anggota perusahaan. Keberadaan budaya perusahaan mendasari komitmen bersama yang jauh melampaui sekedar minat pribadi. Dengan sendirinya budaya perusahaan menyumbang pada stabilitas sosial dalam perusahaan karena budaya perusahaan menolong semua anggota perusahaan untuk bersama-sama mencapai kata sepakat dalam segala hal. Pada akhirnya terbentuklah *sense making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Berdasarkan dengan uraian tersebut dapat dipahami bahwa budaya perusahaan dapat ditandai dengan hegemonitas dari anggota perusahaan ketika mereka berada dalam suatu pengalaman bersama yang panjang dan intens. Jika suatu kelompok anggota perusahaan berhasil mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan cara-cara mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, pengalaman bervariasi, dan berkadar intens. Hal-hal tersebut menjadikan perusahaan mempunyai budaya perusahaan yang kuat dan dapat dibedakan dari perusahaan lain.

Budaya perusahaan merupakan hal mutlak yang harus dipahami seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dengan benar. Pemahaman ini dikarenakan budaya perusahaan memiliki peran dalam pembentukan pola kerja perusahaan. Pola kerja perusahaan merupakan tatanan yang diciptakan oleh manajemen perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi, budaya perusahaan dapat menebarkan semangat kerja karyawan terhadap perusahaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Moeliono (2003:89) bahwa "budaya perusahaan sebagai *Corporate Identity* yang dapat menebarkan semangat kerja karyawan dan dedikasi pada perusahaan".

1.4.6. Semangat Kerja

Keberhasilan karyawan dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh suasana diantara orang-orang yang melakukan pekerjaan itu. Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar semangat kerja dari karyawannya dapat ditingkatkan sehingga diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkannya. Semangat kerja dapat dilihat dari adanya kesenangan dan kegairahan dalam bekerja dan timbulnya rasa puas pada diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Moekijat (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:74) memberikan definisi "semangat kerja adalah sikap perorangan atau sikap kelompok orang-orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan". Para dosen BPA-UGM (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:74) "semangat kerja adalah sikap kejiwaan dan perasaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu padu secara giat dalam usahanya mencapai tujuan bersama".

Pengertian semangat kerja dari kedua pendapat tersebut adalah sikap kejiwaan dan perasaan individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya. Sikap kejiwaan dan perasaan individu tersebut tercermin dengan adanya minat kerja, gairah kerja dan bekerja dengan lebih giat terhadap pekerjaan yang ditugaskan dan dilakukannya. Sikap kejiwaan dan perasaan kelompok dicerminkan dengan adanya interaksi dan hubungan-hubungan kerja diantara mereka dalam setiap kerja sama.

Adapun tokoh lain, Alexander Leighton (dalam Moekijat, 1999:130) mengartikan semangat kerja adalah sebagai berikut:

Kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. "Bekerjasama" menekankan dengan tegas hakikat saling hubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. "Dengan giat" dan "konsekuen" menunjukkan caranya untuk sampai kepada tujuan melalui disiplin bersama. "Tujuan bersama" menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semuanya menginginkan.

Jadi semangat kerja ditunjukkan dengan adanya kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang mereka semua menginginkannya. Semangat kerja yang tinggi akan memberikan sikap-sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, dan ketaatan terhadap kewajibannya dan disiplin terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Perusahaan akan mendapat banyak keuntungan jika mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Keuntungan tersebut antara lain, menjadikan pekejaat cepat terselesaikan, dan produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Menurut Siswanto (1997:268) "ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan". Beberapa cara tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar, akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
- b. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang mengairahkan bagi semua pihak.
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
- d. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa kesetiakawanan antar tenaga kerja.
- e. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
- f. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
- g. Beri tahu tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya untuk perbaikan tempat yang wajar.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa selain diberikar gaji yang layak, tunjangan dan fasilitas, juga diciptakan suatu iklim dan lingkungan pekerjaan yang menggairahkan misalnya kondisi gedung yang bagus dan baik, visi misi perusahaan. Tunjangan dan fasilitas tersebut dapat digunakan dan dimanfaatkan oleh karyawan, misalnya fasilitas peribadatan untuk kebutuhan spiritua, uang pensiun untuk hari esok karyawan, rekreasi sebagai media pengurangan ketegangan kerja.

Perusahaan tidak hanya harus meningkatkan semangat kerja karyawan tetapi juga harus dapat mengantisipasi turunnya semangat kerja karyawan. Nitisemito (1992:160) mengatakan bahwa "Turunnya semangat kerja akan menimbulkan permasalahan yang kompleks bagi lingkungan karyawan maupun bagi keseluruhan organisasi perusahaan". Terhambatnya salah satu proses kerja akan membawa akibat terhambatnya proses kerja yang lainnya. Mengetahui

turunnya semangat kerja karyawan, maka perlu diketahui terlebih dahulu indikasi atau gejala yang terlihat. Nitisemito (1992:161) mengatakan bahwa "untuk mengetahui indikasi-indikasi turunnya semangat kerja karyawan dengan ciri-ciri sebagai berikut":

- a. Turun/ rendahnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang naik/ tinggi
- c. Tingkat perpindahan buruh (*Labour Turnover*) yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi/ naik
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang sering kali terjadi
- g. Demagasi

Indikasi turunnya semangat kerja ini penting diketahui oleh setiap perusahaan, karena dengan pengetahuan tentang indikasi ini akan dapat diketahui sebab turunnya semangat kerja karyawan. Misalnya upah yang terlalu rendah, insentif yang kurang terarah, lingkungan kerja yang buruk. Dengan mengetahui indikasi-indikasi tersebut, maka perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan untuk mencegah dan memecahkan masalah sedini mungkin.

Menurut Nitisemito (1992:162) "Semangat kerja seorang karyawan tidak selalu stabil setiap saat, terkadang mempunyai semangat kerja tinggi tetapi kadang-kadang seorang karyawan juga bisa mengalami semangat kerja yang rendah". Ketidakstabilan semangat kerja karyawan tersebut harus benar-benar diperhatikan dan diantisipasi oleh perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan dan mengantisipasi semangat kerja karyawan harus benar-benar memperhatikan semangat kerja karyawannya, karena mempunyai pengaruh yang sangat penting terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Siswanto (1997:265) mengemukakan bahwa terdapat tiga konsepsi dasar yang dapat membantu memberikan penjelasan tentang sebab-sebab turun naiknya semangat kerja karyawan yaitu:

- a. Setiap tenaga kerja senantiasa terus memantau lingkungannya untuk memperoleh tanda-tanda yang mungkin mempengaruhi keberuntungan psikologisnya
- b. Terhadap macam informasi mengenai pekerjaan dinilai sebagai dukungan moral, atau sebagai rekanan, atau juga sebagai sesuatu yang netral.
- c. Dampak keputusan manajemen yang tidak dijalankan sebagaimana mestinya

Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja itu sangat kompleks.

Semangat kerja diartikan sikap kejiwaan dan perasaan individu maupun kelompok terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Menurut Anoraga dan Suyati (1995:76) "untuk mengukur semangat kerja karyawan dapat digunakan indikator-indikator sebagai berikut":

- a. Kerja sama
- b. Disiplin kerja
- c. Kegairahan kerja

a. Kerja Sama

Karyawan didalam melaksanakan pekerjaan diperlukan adanya suatu kerja sama yang baik. Terjalannya kerja sama antar karyawan mempermudah dan memperlancar dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Siswanto (1997:196) mendefinisikan "kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya". Adapun tokoh lain, Anoraga dan Suyati (1995:76) mendefinisikan kerjasama adalah "kerja sama adalah bekerja bersama-sama kearah tujuan yang sama".

Pengertian tersebut disimpulkan bahwa setiap orang bekerja bersama-sama dan menyumbangkan tenaganya dengan sukarela kearah tujuan yang sama, untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mencapai hasil yang maksimal. Hasil yang maksimal dapat menguntungkan perusahaan, misalnya pekerjaan cepat diselesaikan.

Ahyari (1986:200) mengemukakan bahwa "hubungan karyawan yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan perusahaan yang bersangkutan didalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan perusahaan tersebut". Mewujudkan hubungan kerjasama yang baik, maka karyawan dituntut untuk dapat berinteraksi dengan baik agar dapat muncul rasa kebersamaan, saling memiliki, dan rasa menjadi bagian dari yang lainnya.

b. Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif yang penting dalam perusahaan, karena tanpa disiplin yang tinggi dari seluruh karyawan perusahaan maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal sehingga kedisiplinan harus ditegakkan dalam perusahaan. Kedisiplinan adalah kunci dari keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Menurut Siswanto (1997:278) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut:

Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak serta sanggup menjalaninya dan tidak mengejak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Jadi karyawan akan mematuhi atau akan mengerjakan semua tugasnya dengan baik bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Adapun tokoh lain, Nitisemiro (1992:199) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut "kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis". Pengertian ini menyatakan bahwa disiplin berhubungan erat dengan sikap tingkah laku atau perbuatan atau ketaatan pada peraturan-peraturan maupun kepada pimpinan. Peraturan tersebut dapat berupa peraturan tertulis dari perusahaan maupun peraturan tidak tertulis.

Anoraga dan Suyati (1995:71) memberikan definisi "kedisiplinan kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan". Adapun tokoh lain, Hasibuan (2002:193) mengartikan kedisiplinan sebagai berikut:

Kesadaran dan kesetiaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Seorang karyawan sudah bekerja dengan disiplin maka kedisiplinan tersebut akan mencerminkan semangat kerja yang tinggi.

Moekijat (1999:138) mengemukakan bahwa ada hubungan antara disiplin kerja dan semangat kerja yang tinggi, pendapatnya yaitu sebagai berikut:

Ada hubungan yang sangat erat antara semangat kerja yang tinggi dan disiplin. Apabila pegawai-pegawai merasa berbahagia dalam pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya apabila semangat kerja mereka rendah, maka mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik.

Seorang karyawan akan berdisiplin bila segala kebutuhan yang diinginkan dapat terpenuhi. Sebaliknya seorang manajer akan berusaha memenuhi segala kebutuhan karyawannya bila karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

c. Kegairahan Kerja

Kegairahan kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan, hal ini cukup beralasan karena akan menentukan dalam penyelesaian pekerjaannya. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik dan jumlah yang sesuai atau lebih dari yang ditentukan perusahaan akan turut mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Siswanto (1997:17) mendefinisikan kegairahan kerja adalah sebagai berikut: "kegairahan kerja merupakan kondisi dinamis yang dimiliki tenaga kerja untuk menyelesaikan suatu beban kerja yang diserahkan kepadanya dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab sehingga menghasilkan out put yang tinggi". Sedangkan menurut Nitisoemito (1992:160) "kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan".

Dari dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kegairahan kerja memperhatikan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan senang hati, tidak mengeluh, kerja dengan puas, saling membantu dan sebagainya. Kegairahan kerja dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi, karena seorang karyawan akan menerima keadaan yang ada dalam organisasi dengan sepenuh hati.

Nitisemito (1992:170) mengemukakan ada beberapa cara untuk meningkatkan kegairahan kerja diantaranya melalui

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana yang santai
- d. Harga diri perlu mendapat perhatian
- e. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Memberikan kepada mereka untuk maju
- g. Berusaha untuk menghadapi masa depan
- h. Usahakan karyawan untuk punya loyalitas
- i. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding
- j. Fasilitas yang menyenangkan

1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini termasuk dalam penelitian payung, dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Poerwanto dan Suhartono.

Kesimpulan yang didapat dari penelitian terdahulu yang dilakukan pada hotel berbintang tiga di Surabaya adalah sebagai berikut :

Assumption, adaptation, and perception showed a significant and positive effect to market orientation. However, the other variable of organizational culture, i.e. learning didn't have a significant and positive effect to market orientation.

Adaptation showed the greatest direct effect to market orientation. It means that adaptation is crucial to enhancement, development, and maintenance market orientation. Therefore, the lack of adaptation is critical. Partially, perception was more important than assumption. But, if perception combined with assumption would give more contribution to market orientation than partially.

. There were correlation between variables of organization culture (assumption, adaptation, and perception). Therefore, integrated of these variables as strategy on development market orientation is very important.

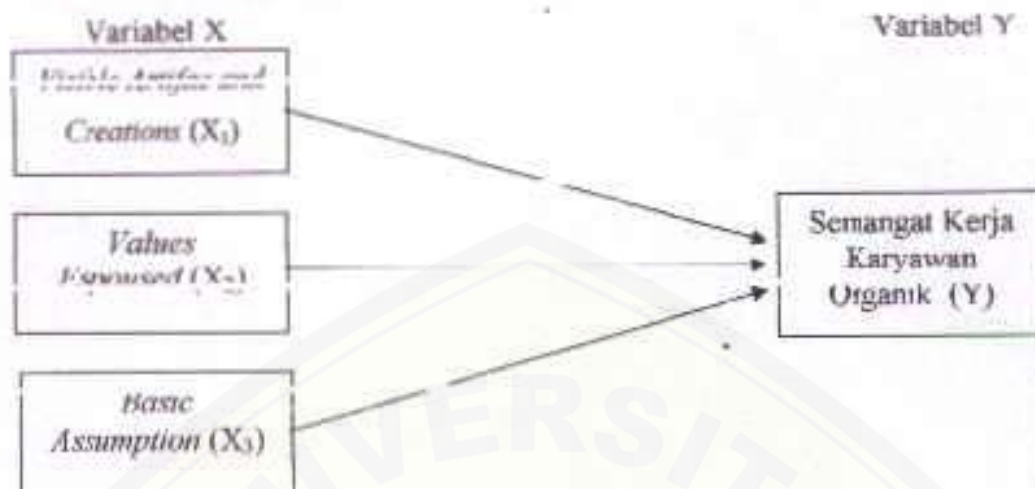
Found five functions of culture namely an organizational culture provides a sense of identity and pride for its members, culture facilitates the generation of commitment to something larger, namely organization mission, than one's individual self-interest, culture serves to clarify and reinforce standards of organizational behavior, culture creates the pattern of organizational adaptation, as well as culture builds organizational control system.

Based on the findings in this research, could be recommended for three star hotel Surabaya to dedveloping market orientation needs variables of organization culture, i.e. Assumption, adaptation, and perception simultaneously. Adaptation must be paid attention especially (Poerwanto and Suhartono, 2004 : 23-24).

1.6 Model Analisis

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan pengaruh budaya perusahaan yang dalam penelitian ini, variabel budaya perusahaan diturunkan ke dalam beberapa variabel sebagai berikut: variabel *Visible Artifact and Creations* (X_1), variabel *Values Espoused* (X_2), variabel *Basic Assumption* (X_3) terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Maka model analisisnya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Model Analisis

1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang akan dibuktikan dan akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini merupakan pernyataan yang dirumuskan dan dapat diuji yang dapat menggambarkan suatu hubungan tertentu antara dua variabel atau lebih. Menurut pola umum metode ilmiah, setiap penelitian terhadap suatu obyek hendaknya di bawah tuntutan hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih harus diuji kebenarannya dalam kenyataan.

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis Mayor:

H₀ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation*, *Values Espoused*, *Basic Assumption* terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation*, *Values Espoused*, *Basic Assumption* terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

b. Hipotesis Minor:

- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Visible Artifact and Creation* terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Values Espoused* terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap kerjasama karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap disiplin kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap kegairahan kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara *Basic Assumption* terhadap semangat kerja karyawan organik baik secara simultan maupun parsial pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

1.8 Operasionalisasi Konsep

Tindak lanjut dari penerapan teori-teori adalah penjabaran lebih lanjut konsep-konsep yang dimaksud ke dalam suatu operasional konsep yang akan memberi arah dalam menginterpretasikan dimensi-dimensi yang ada. Konsep yang dioperasionalkan adalah sebagai berikut:

1.8.1 Budaya Perusahaan (Variabel X)

Budaya perusahaan dalam penelitian ini adalah pola nilai-nilai yang mendasar yang sudah menjadi pedoman atau pandangan bagi semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember dalam berperilaku.

Dalam penelitian ini variabel budaya perusahaan diturunkan menjadi beberapa variabel sebagai berikut:

a. Variabel *Visible Artifact and Creations* (X_1)

Visible Artifact and Creations dalam penelitian ini adalah hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasakan oleh semua karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang meliputi:

1) Kondisi gedung

Kondisi gedung dalam penelitian ini adalah bentuk gedung PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor Cabang Jember yang berada di Jalan Ahmad Yani No.1 yang digunakan sebagai tempat bekerja oleh semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember saat ini.

2) Tata ruang

Tata ruang dalam penelitian ini adalah penataan ruang-ruang yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember sebagai ruang dan tempat kerja karyawan organik.

3) Seragam

Seragam dalam penelitian ini adalah model seragam yang harus digunakan oleh seluruh karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dalam bekerja.

4) Teknologi

Teknologi dalam penelitian ini adalah alat-alat yang digunakan oleh seluruh karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember untuk membantu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

b. Variabel *Values Espoused* (X_2)

Values Espoused dalam penelitian ini adalah pemahaman karyawan organik terhadap nilai-nilai yang dikembangkan dan dijunjung tinggi oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember yang meliputi:

1) Pengaturan jam kerja

Pengaturan jam kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ketentuan-ketentuan jam kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember yang harus ditaati oleh seluruh karyawan organik.

2) Tata tertib perusahaan

Tata tertib perusahaan dalam penelitian ini adalah peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember misalnya masuk tepat waktu (07.30 WIB).

3) Penghargaan pada karyawan

Penghargaan pada sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah mencakup perilaku-perilaku PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dalam memberikan penghargaan dalam bentuk bonus kepada semua karyawan organik.

c. Variabel *Basic Assumption* (X_3)

Basic Assumption dalam penelitian ini adalah anggapan ataupun pandangan dasar semua karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember. Pandangan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pandangan ini meliputi:

1) Visi perusahaan

Visi perusahaan dalam penelitian ini adalah pandangan kedepan atau cita-cita yang harus dicapai oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember. Visi perusahaan adalah menjadi bank komersial yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

2) Misi perusahaan

Misi perusahaan dalam penelitian ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan oleh semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember untuk mewujudkan atau merealisasikan visi perusahaan.

3) Keteladanan

Keteladanan dalam penelitian ini adalah mencakup perilaku-perilaku semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember dalam memberikan panutan yang konsisten terhadap sesama karyawan.

4) Identitas perusahaan

Identitas perusahaan dalam penelitian ini adalah ciri-ciri atau keadaan khusus yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember, misalnya logo perusahaan yang digunakan sebagai PIN oleh karyawan organik.

1.8.2 Semangat Kerja Karyawan Organik (Variabel Y)

Semangat kerja karyawan dalam penelitian ini adalah sikap karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember baik perorangan maupun sikap kelompok orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Indikator-indikator dalam variabel ini adalah sebagai berikut:

a. Kerjasama sama

Kerjasama sama adalah tindakan bersama-sama karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor Cabang Jember dengan karyawan lainnya dalam menyumbangkan tenaganya secara suka rela dan sadar untuk saling membantu guna mencapai tujuan perusahaan.

Adapun item-item dalam indikator ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kesediaan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- 2) Kesediaan untuk membantu karyawan lainnya.

b. **Disiplin kerja**

Disiplin kerja dalam penelitian ini adalah ketepatan dan kepatuhan semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember terhadap peraturan-peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Adapun item-item dalam indikator ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan cara kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kepatuhan karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

c. **Kegairahan kerja**

Kegairahan kerja dalam penelitian ini adalah kondisi dinamis yang dimiliki semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor Cabang Jember untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Adapun item-item dalam indikator ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan senang hati, maksudnya yaitu bekerja dengan tanpa perasaan terpaksa.
- 2) Kesiediaan untuk bekerja di luar jam kerja.

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah serangkaian langkah operasional dalam penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah guna memperoleh hasil yang benar-benar dapat dipercaya, akurat, obyektif dan ilmiah. Sugiyono (2004:1) menyatakan:

Cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliable dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dapat dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis.

1.9.1. Pendekatan dan Tipe Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu langkah-langkah operasional dalam penelitian dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran sehingga dapat diperoleh hasil yang benar, obyektif, dan alamiah. Penelitian ini merupakan penelitian Asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2004:38) bahwa "permasalahan asosiatif adalah suatu permasalahan penelitian yang bersifat menghubungkan antara dua variabel atau lebih. Kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat". Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang menekankan analisisnya dengan data numerikal yang diolah dengan metode statistik.

1.9.2 Tahap-tahap Penelitian

a. Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan suatu tahapan dimana peneliti perlu mempersiapkan diri atas segala sesuatu yang berhubungan dengan bahan dasar penelitian itu sendiri.

Teknik yang digunakan dalam tahap persiapan ini adalah:

1) Studi Pustaka

Peneliti melakukan studi pustaka guna mendapatkan pengetahuan dan wawasan yang lebih mendalam serta menyeluruh dengan menghimpun berbagai teori dan konsep yang berkaitan, yaitu budaya perusahaan, dan semangat kerja karyawan.

2) Penentuan Lokasi Penelitian

Daerah penelitian merupakan tempat atau lokasi yang menjadi pusat pelaksanaan kegiatan penelitian ini. Daerah penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember Jln A. yani No.1. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat selain bertujuan mendapatkan keuntungan demi kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) mengadakan pemantapan budaya perusahaan dari bagian budaya perusahaan yaitu budaya kerja demi menjadikan karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

- dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memuaskan nasabahnya dengan pelayanan yang berkualitas.

3) Observasi Pendahuluan

Observasi ini dilakukan dengan mengadakan survei dan pengamatan lokasi penelitian, sehingga diperoleh gambaran tentang budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. (Persero) Kantor Cabang Jember dan sekaligus melakukan konsultasi awal dalam rangka memperoleh ijin penelitian.

4) Pengambilan Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2004:72) "Populasi adalah wilayah general yang terdiri atas: subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 46 orang.

Sampel menurut Sugiyono (2004:57) adalah "sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Mengenai ukuran sampel yang akan diambil dari populasi untuk diselidiki sebenarnya belum ada ketentuan yang mutlak. Populasi dalam penelitian ini jumlahnya 46 karyawan dan peneliti ingin meneliti semua populasi yang ada maka peneliti bermaksud mengambil keseluruhan populasi tersebut sebagai sampel. Metode sampling yang digunakan peneliti adalah metode sensus. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2002:101) bahwa "penelitian populasi atau metode sensus dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua lika-liku yang ada dalam populasi". Berpijak dari pendapat tersebut maka sampel yang ditetapkan adalah seluruh karyawan organik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 46 karyawan.

b. Tahap Pengumpulan Data**1) Wawancara langsung**

Wawancara langsung dilakukan untuk memperoleh data penelitian yang mendalam dan akurat. Wawancara langsung dilakukan dengan pihak-pihak yang berkompeten tentang budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data yang disediakan dan disusun secara sistematis untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Menurut Riduwan (2002:26) "tujuan penyebaran kuesioner adalah untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesungguhnya". Hasil dari kuesioner ini akan diolah melalui statistik.

3) Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data dengan mempelajari catatan-catatan atau arsip-arsip PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan semangat kerja karyawan.

c. Tahap Pengolahan Data

Tahap Pengolahan Data merupakan tahap lebih lanjut setelah data-data dikumpulkan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1) Editing

Editing dilakukan setelah kuesioner dijawab oleh responden. Editing bertujuan untuk menentukan apakah data yang telah terkumpul telah memenuhi syarat untuk digunakan dalam proses selanjutnya.

2) Pemberian skoring

Pemberian skoring yaitu pemberian kode atau skor terhadap jawaban yang diproses dalam penelitian yang bertujuan mempermudah dalam pengolahan data. Pengukuran tersebut didasarkan pada skala likert. Pada

- tahap ini dilakukan klasifikasi jawaban para responden dengan jalan memberi skor atau nilai pada masing-masing jawaban dalam bentuk angka. Adapun jawaban yang diajukan kepada responden ditentukan dengan menggunakan skor dengan kriteria sebagai berikut:

Untuk jawaban (a) diberi nilai 5 (lima)

Untuk jawaban (b) diberi nilai 4 (empat)

Untuk jawaban (c) diberi nilai 3 (tiga)

Untuk jawaban (d) diberi nilai 2 (dua)

Untuk jawaban (e) diberi nilai 1 (satu)

Selanjutnya penilaian untuk setiap pertanyaan dikategorikan menjadi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, sangat rendah. Pengkategorian tersebut didasarkan pada sistem skor. Untuk mengetahui skor responden berada pada kategori fungsi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah maka perlu ditentukan interval kelasnya. Untuk setiap kategori dari masing-masing indikator dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut, seperti pendapat Sugiyono (2004:29) yaitu

$$\frac{\text{Skor tertinggi dari tiap jawaban} - \text{Skor terendah dari tiap jawaban}}{\text{Banyaknya Interval}}$$

Variabel budaya perusahaan (X)

- a) Untuk variabel *Visible Artifact and Creations* (X_1), terdiri dari empat pertanyaan.

$$\frac{(4 \times 5) - (4 \times 1)}{5} = \frac{16}{5} = 3,2$$

Dibulatkan menjadi 4

Pengkategorianya adalah sebagai berikut:

Skor 17 – 20, masuk kategori Sangat tinggi.

Skor 13 – 16, masuk kategori tinggi.

Skor 9 – 12, masuk kategori sedang.

• Skor 5 – 3, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 4, masuk kategori sangat rendah.

b) Untuk variabel *Values Exposed* (X_2), terdiri dari tiga pertanyaan.

$$\frac{(3 \times 5) - (3 \times 1)}{5} = \frac{12}{5} = 2,4$$

Dibulatkan menjadi 3

Pengkategorianya adalah sebagai berikut:

Skor 13 – 15, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 10 – 12, masuk kategori tinggi.

Skor 7 – 9, masuk kategori sedang.

Skor 4 – 5, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 3, masuk kategori sangat rendah.

c) Untuk variabel *Basic Assumption* (X_3), terdiri dari empat pertanyaan.

$$\frac{(4 \times 5) - (4 \times 1)}{5} = \frac{16}{5} = 3,2$$

Dibulatkan menjadi 4

Pengkategorianya adalah sebagai berikut:

Skor 17 – 20, masuk kategori Sangat tinggi.

Skor 13 – 15, masuk kategori tinggi.

Skor 9 – 12, masuk kategori sedang.

Skor 5 – 8, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 4, masuk kategori sangat rendah.

• Variabel semangat kerja (Y)

a) Untuk indikator kerjasama, terdiri dari dua pertanyaan.

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6$$

Dibulatkan menjadi 2

Pengkategorianya adalah sebagai berikut:

Skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 7 – 8, masuk kategori tinggi.

Skor 5 – 6, masuk kategori sedang.

Skor 3 – 4, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah.

b) Untuk indikator disiplin kerja, terdiri dari tiga pertanyaan.

$$\frac{(3 \times 5) - (3 \times 1)}{5} = \frac{12}{5} = 2,4$$

Dibulatkan menjadi 3

Pengkategorianya adalah sebagai berikut:

Skor 13 – 15, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 10 – 12, masuk kategori tinggi.

Skor 7 – 9, masuk kategori sedang.

Skor 4 – 6, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 3, masuk kategori sangat rendah.

- c) Untuk indikator kegairahan kerja, terdiri dari dua pertanyaan.

$$\frac{(2x5) - (2x1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6$$

Dibulatkan menjadi 2

Pengkategorisasiannya adalah sebagai berikut

Skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 7 – 8, masuk kategori tinggi.

Skor 5 – 6, masuk kategori sedang.

Skor 3 – 4, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah.

- d) Untuk variabel semangat kerja (Y), terdiri dari tujuh pertanyaan.

$$\frac{(7x5) - (7x1)}{5} = \frac{28}{5} = 5,6$$

Dibulatkan menjadi 6

Pengkategorisasiannya adalah sebagai berikut

Skor 28 – 35, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 21 – 27, masuk kategori sangat tinggi.

Skor 14 – 20, masuk kategori sedang.

Skor 7 – 13, masuk kategori rendah.

Skor 1 – 6, masuk kategori sangat rendah.

3) Tabulasi

Tabulasi memasukkan data ke dalam tabel berdasarkan jenisnya sehingga tujuannya memudahkan pembacaan terhadap data tersebut serta mempermudah dalam perhitungan.

d. Tahap Analisis Data

Sehubungan dengan masalah pokok yang dianalisa dalam penelitian ini, maka model analisis yang peneliti gunakan adalah analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) yang diolah dengan komputasi Program SPSS 10.0. Alasan pemilihan model analisis regresi berganda adalah:

- 1) Karena lebih dari satu variabel bebas. Variabel-variabel bebas tersebut merupakan variabel-variabel dari variabel budaya perusahaan yang meliputi *Visible Artifact dan Creation, Values Espoused, Basic Assumption*.
- 2) Karena dapat mengukur pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara bersama-sama (*simultan*) maupun parsial (*partial*).

Sebelum menggunakan analisis regresi berganda, semua variabel yang akan dimasukkan dalam perhitungan model regresi harus memenuhi beberapa uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk memperoleh model regresi linear berganda yang tepat dan memenuhi standar, yaitu penduga parameter koefisien regresi yang harus memenuhi syarat *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE). Untuk membuktikan asumsi tersebut tidak bias maka dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut :

1) Uji *Multikolinieritas*

Multikolinieritas berarti terjadi interkorelasi antara faktor *dependen* dan faktor *independen* yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Keadaan *multikolinieritas* dapat diketahui dengan: Melihat tabel nilai VIF variabel-variabel bebas yang tidak melebihi 5 dan variabel-variabel bebas tersebut nilai VIF disekitaran angka 1, keadaan *multikolinieritas* juga dapat dilihat pada angka tolerance mendekati 1.

2) Uji korelasi diri (*autocorrelation*)

Asumsi lain yang penting adalah bentuk nilai-nilai residual dari pengamatan yang satu bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan lain. Menurut Wijaya (2001:83) untuk menguji apakah nilai-

- nilai pengamatan bersifat bebas (tidak berkorelasi) dapat dilakukan dengan pengujian Durbin - Watson. Adapun prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak Ada Autokorelasi.

H_a : Ada Autokorelasi.

Kaidah pengujiannya adalah sebagai berikut:

Terima H_0 jika : $d_u < d < (4 - d_u)$

Terima H_a jika : $d < d_u$ atau $d > (4 - d_u)$

3) Uji Normalitas Data

Uji normalitas data menurut Santoso (2001:212) digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel bebas, variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Menurut Santoso (2002:34) normalitas data dapat diuji melalui rasio *Skewness* dan *Kurtosis*. Suatu data dikatakan berdistribusi normal apabila mempunyai rasio *Skewness* dan *Kurtosis* pada daerah -2 sampai dengan 2.

Setelah dilakukan uji Asumsi Klasik, maka dilakukan penghitungan data dengan menggunakan analisis Regresi Linear Berganda Menurut Supranto (1993:222).

Formulasi umum analisis regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + e$$

Berdasarkan formulasi diatas maka penelitian ini dapat dijabarkan dalam rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Semangat kerja karyawan
- a = Konstanta
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
- X_1 = *Visible Artifact and Creations*
- X_2 = *Values Espoused*
- X_3 = *Basic Assumption*
- e = Variabel pengganggu

Setelah dilakukan analisis regresi berganda, maka dilakukan uji hipotesis. Adapun pengujian hipotesis dilakukan dengan dengan dua cara yaitu:

1) Uji F (pengujian serentak atau simultan).

Uji F (pengujian serentak atau simultan) untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / (K - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

n = Banyaknya Sampel

F = Pengujian secara serempak

R^2 = Koefisien determinasi

k = banyaknya koefisien regresi

Kriteria pengujian:

H_0 diterima jika F hitung $<$ F tabel

H_0 ditolak jika F hitung $>$ F Tabel

2) Uji - t (pengujian secara parsial)

Uji - t (Pengujian secara parsial) dilakukan untuk mengetahui setiap koefisien regresi variabel bebas manakah yang paling mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_j}{Sb_j}$$

Keterangan:

t = penguji secara parsial

b_j = nilai yang sesuai dengan H_0 , yaitu b_1, b_2, b_3 .

Sb_j = Standar error dari masing-masing koefisien regresi

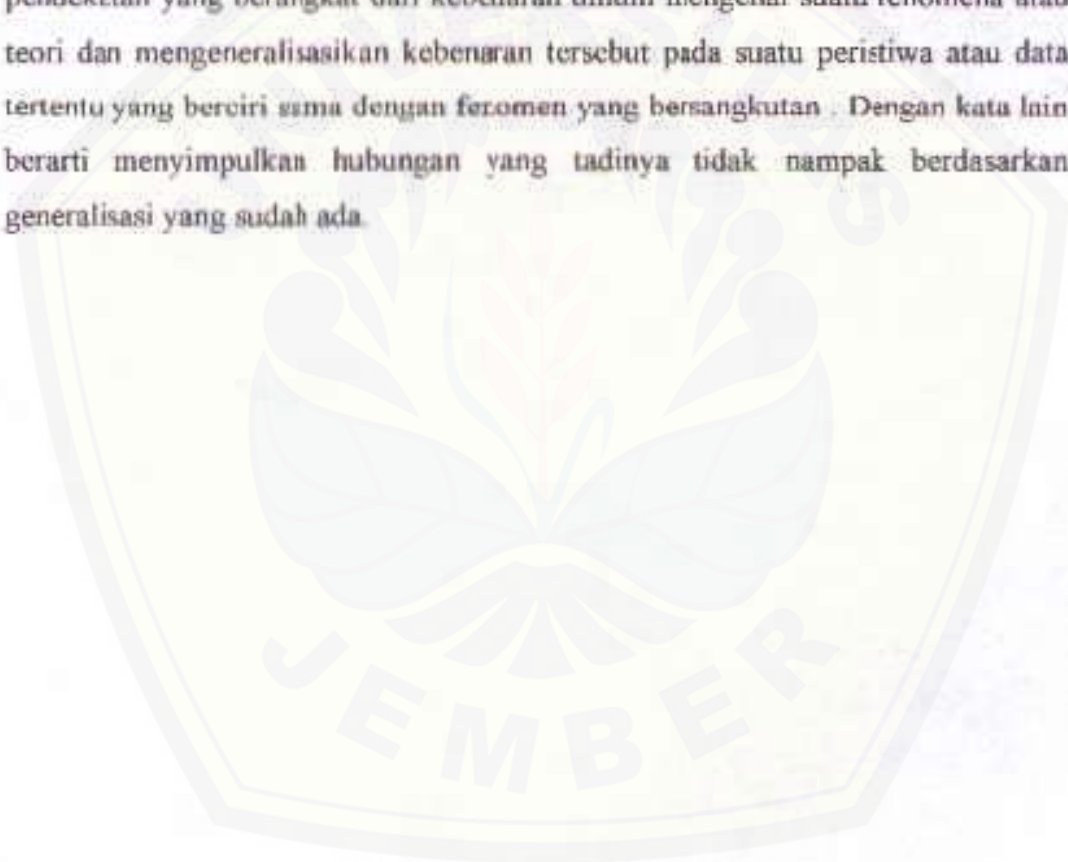
Kriteria pengujian:

H_0 diterima jika t hitung $<$ t tabel

H_0 ditolak jika t hitung $>$ t tabel

e. Tahap Penarikan Kesimpulan

Pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini didasarkan pada data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian dan telah dianalisis sehingga dapat ditemukan jawaban permasalahan yang dikemukakan. Pengambilan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan dengan metode deduktif yaitu pengambilan dari hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus. Azwar (1998:40) mengatakan bahwa "metode deduktif merupakan pengambilan kesimpulan dari hal-hal yang umum ke hal-hal yang khusus". Jadi deduksi merupakan proses pendektan yang berangkat dari kebenaran umum mengenai suatu fenomena atau teori dan mengeneralisasikan kebenaran tersebut pada suatu peristiwa atau data tertentu yang berciri sama dengan fenomena yang bersangkutan. Dengan kata lain berarti menyimpulkan hubungan yang tadinya tidak nampak berdasarkan generalisasi yang sudah ada.



II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Bank Rakyat Indonesia sebenarnya telah dirintis oleh seorang pribumi yang memiliki kesadaran tinggi untuk memulai usaha perbankan. Perintisan dimulai pada tahun 1984 oleh Patih Banyumas, Raden Bei Aria Wirjaatmaja, yaitu dengan mendirikan *De Poerwokertosche Hulp En Spaarbank Inlandsche Hoofden*. Pada awalnya, kegiatan utamanya adalah menampung pemasukan angsuran dari para peminjam kas masjid yang dikelola oleh patih tersebut. Selanjutnya setelah mengalami perkembangan dan modal usaha terus bertambah dan terkumpul, melalui bantuan Asisten Residen Banyumas, E. Sieburgh pada tanggal 16 Desember 1895, pendirian bank tersebut diresmikan dan tanggal tersebut merupakan tanggal dan tahun berdirinya Bank Rakyat Indonesia. Pada saat mulai beroperasi secara resmi bank tersebut berganti nama menjadi *Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* yang lebih dikenal sebagai Bank perkreditan Rakyat yang pertama di Indonesia yang dianggap sebagai embrio dari Bank Rakyat Indonesia.

Tahun 1896, W.P.D. De Woff Van Westerrode, Asisten Residen Purwokerto yang menggantikan E. Sieburgh bersama dengan Al. Schiff, mendirikan *De Poerwokerto Spaeren Landsdouw credit bank* sebagai kelanjutan dari *De poerwokertosche Hulp En Spaarbank Inlandsche Hoofden* dan dengan bantuan pemerintah Hindia Belanda, pada tahun 1898 didirikan *Volkbanken* atau Bank Rakyat yang daerah kerjanya meliputi wilayah administrasi kabupaten atau *Afdeeling*, sehingga dinamakan *Afdeelingsbank*. Pemerintah Hindia Belanda ikut campur dalam *Volkbanken* sehingga bank tersebut mengalami kesulitan. Sejak didirikannya *Dienst Der Volkscreeërwesen* (Dinas Perkreditasi rakyat) yang membawahi *Volkbanken* secara materiil maupun non materiil, bimbingan, pembinaan dan pengawasannya, sehingga pada tahun 1904 Perkreditan Rakyat berganti menjadi *Reringorg* (tugas pemerintah). Tahun 1912 dengan Stbl 1912-393 pemerintah Hindia Belanda mendirikan suatu lembaga yang berbadan hukum.

dengan sentral kas yang berfungsi sebagai bank sentral bagi *volksbanken* termasuk juga bank desa.

Tahun 1929-1932 terjadi resesi dunia sehingga banyak *volksbanken* tidak dapat berjalan baik, untuk mengatasi kesulitan tersebut maka pada tahun 1934 dengan Stbl 1930-82 didirikan *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) yang berstatus badan hukum Eropa dan modal pertamanya berasal dari hasil likuidasi sentral kas ditambah dengan kekayaan bersih dari *volksbanken*. AVB bertugas memberikan jasa penyimpanan uang, pemberi nasehat, bantuan serta pengawasan kepada bank-bank kredit desa, koperasi dan lain-lain.

Masa pendudukan Jepang tahun 1942-1945, semua bank yang ada ditutup tidak terkecuali AVB. Tanggal 13 Oktober 1942, AVB berganti nama menjadi *Syoomin ginko* (bank rakyat) berdasarkan *Osamu Sairei* Nomor 8 Tahun *Syowa* 2602 (1942). Setelah proklamasi dengan Perpu No.1 Tahun 1946, maka ditetapkan berdirinya Bank Rakyat Indonesia yang merupakan bank pemerintah. Sementara itu pihak *Netherlands Indies Civil Administration* (NICA) di Jakarta mendirikan kembali kantor besar *Algemeene Volkscredietbank*. Pada tahun 1948 kegiatan Bank Rakyat Indonesia berhenti sementara waktu karena ibu kota Republik Indonesia di Yogyakarta diduduki Belanda dan tidak mau bekerjasama dengan *Algemeene Volkscredietbank*. Bank Rakyat Indonesia beroperasi kembali setelah kesepakatan perjanjian Roon-Royen pada tahun 1949 tercapai dengan wilayah kerja hanya meliputi daerah yang dikembalikan pada Indonesia tahun 1945 atau yang disebut daerah *Remvite*, sedangkan daerah lainnya dengan nama *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) diganti Bank Rakyat Indonesia Serikat (BARRIS).

Berdasarkan SK Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat Tanggal 16 Maret 1959, Direksi Bank Rakyat Indonesia tahun 1945 dipindah dari Yogyakarta ke Jakarta untuk dijadikan direksi BARRIS. SK tersebut mendapat protes dari para federalis sebab kantor besar BARRIS belum merupakan realita, sehingga Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat merelatnya dengan menamakan direksi baru tersebut menjadi direksi AVB/Bank Rakyat Indonesia.

Meskipun pada 17 Agustus 1950 negara RIS dengan Undang-Undang Sementara 1950 Negara Republik Indonesia dijadikan Negara Kesatuan, akan tetapi *Algemeene Volkscredietbank* baru dibubarkan 29 Agustus 1951 berdasarkan UU No.41 Tahun 1960 pada tanggal 20 April yang menjadikan Bank Rakyat Indonesia menjadi bank menengah.

Dengan dikeluarkannya Dekrit Presiden untuk kembali pada UUD 1945, maka pemerintah mengganti UU No.41 Tahun 1960 Lembaga No.128-1960 dibentuk Bank Koperasi, Tani, Nelayan disingkat BKTN dalam bank seharusnya dilebur dan integrasikan :

- a. Bank Rakyat Indonesia berdasarkan PERPU No.42 Tahun 1960 Tanggal 26 Oktober 1960.
- b. PT. Bank Tani Nelayan berdasarkan PERPU No.43 Tahun 1960 Tanggal 26 Oktober 1960.
- c. *Nederlandsche Handel Mij* (NHM) setelah dinasionalisasikan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 201206/BUM II Tanggal 30 Nopember 1960 diserahkan kepada Bank Koperasi, Tani, Nelayan.

Integrasi ketiga belum terlaksana, semua Bank Umum Negara serta Bank Tabungan Pos berdasarkan PENPRES No.8 Tahun 1962 Tanggal 4 Juni 1965 dijadikan satu dengan Bank Indonesia. Pada saat PENPRES tersebut baru berjalan satu bulan, dikeluarkan PENPRES No.17 Tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, dimana Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani, Nelayan diintegrasikan dengan nama BNI Unit II. Selanjutnya BNI Unit II dalam sehari-harinya bekerjasama dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II bidang rural, sedangkan eks NHM bekerja dengan nama BNI Unit II bidang ekspor impor.

Awal tahun 1968 berdasarkan Undang-Undang No.14 Tahun 1967 Tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No.13 Tahun 1968 Tentang Undang-Undang Bank Sentral, Bank Negara Indonesia Unit II bidang rural atau ekspor impor diisindahkan menjadi bank-bank milik negara dengan nama :

- a. Bank Rakyat Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank Negara Indonesia Unit II bidang rural dengan Undang-Undang No.21 tahun 1968.
- b. Bank Ekspor Impor Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan perlengkapan Bank Negara Indonesia Unit II bidang ekspor impor dengan Undang-Undang No.22 tahun 1968.

Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember berkedudukan di Jalan Kartini No.11 Jember didirikan karena perwujudan dari keinginan yang kuat untuk melaksanakan kegiatan perbankan guna melayani simpan pinjam dari masyarakat Jember agar lebih sejahtera. Sejalan dengan perkembangannya, maka Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember sebagai koordinator dari kantor yang ada di Situbondo, Bondowoso dan di Baryuwangi.

Pada tahun 1968 Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember hanya berperan sebagai bank umum dengan mengutamakan misinya sebagai agen pembangunan. Pada tahun 1992 dikeluarkan UU No.7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, Undang-undang No.21 dicabut berlakunya. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.21 Tahun 1992 Tentang penyesuaian Bentuk Hukum Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember bersama seluruh Bank Rakyat Indonesia yang ada di Indonesia, ditetapkan sebagai Perusahaan Perseroan atau PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dan saham-sahamnya dapat dimiliki oleh swasta nasional maupun asing. Berdasarkan Keputusan No. C2-6584 HT.01.01. Tahun 1992 Tanggal 12 Agustus 1992 oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.73 Tanggal 11 September 1992 pihak pemerintah tetap sebagai pemegang saham mayoritas

Untuk menunjang kelancaran tugas pengawasan dan pembinaan terhadap karyawan, serta mengingat tempat kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember di Jalan Kartini No.11 Jember kurang strategis dan kurang memuaskan dalam pelayanan masyarakat, maka PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember dipindah ke Jalan Ahmad Yani No.1 Jember yang diresmikan pada tanggal 7 desember 1995 oleh Djoko Santoso Moelyono selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) di Jakarta. Semua

kegiatan dilakukan di kantor cabang baru sedangkan kantor cabang lama digunakan sebagai gudang semua peralatan dan percetakan yang dimiliki PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Jember. Pada tanggal 10 November 2003 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) memutuskan untuk *go public*, sehingga menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

2.2 Visi, Misi Perusahaan dan Sasaran Jangka Panjang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dalam mewujudkan visinya, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah menetapkan tiga misi.

Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yaitu :

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, ritel dan menengah untuk memajukan perkembangan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada semua nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Sasaran Jangka Panjang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) (tahun 2005)

- a. Menjadi bank sehat dan salah satu dari lima bank terbesar dalam asset dan keuntungan.
- b. Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan agrobisnis.
- c. Menjadi salah satu bank *go public* terbaik
- d. Menjadi bank yang melaksanakan *good corporate governance* secara konsisten.
- e. Menjadikan budaya kerja BRI sebagai sikap dan perilaku semua insan.

2.3 . Aktivitas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember

Usaha yang dilakukan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember dalam rangka pelayanan kepada masyarakat antara lain :

2.3.1 Usaha Simpanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember

Dana yang diperoleh dari masyarakat disimpan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember berupa :

a. Tabungan

- 1) BRITAMA, yaitu simpanan masyarakat yang hanya dipasarkan oleh kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor Kas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Penyetoran dan pengambilan dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan bukti penyetoran atau bukti pengambilan (pengambilan dapat dilakukan dengan menggunakan *Automatic Teller Machine*).
- 2) Tabungan ONH BRI adalah simpanan yang sasaran utamanya ditujukan bagi penabung atau calon jamaah haji agar yang bersangkutan dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya dalam menunaikan ibadah haji dengan cara mengangsur biaya yang terencana sejak awal

b. Giro

1) Giro Rupiah

Suatu saat dapat diambil alih oleh pemegang rekening yang bersangkutan dan diperuntukkan bagi perorangan maupun badan usaha baik Warga Negara Indonesia atau badan usaha nasional atau Warga Negara Asing atau perusahaan internasional asing yang berdomisili di Indonesia. Penarikan dilakukan dengan menggunakan cek, bilyet giro atau surat perintah pembayaran lainnya.

2) Giro Valas

Suatu saat dapat diambil alih pemegang rekening yang bersangkutan. Rekening Giro Valas dapat dibuka oleh nasabah di kantor cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, devisa dalam mata uang asing lainnya

harus dimintakan ijin tertulis terlebih dahulu ke kantor pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

c. Deposito

DepoBRI, dibedakan menjadi dua, yaitu :

- 1) DepoBRI Rupiah yaitu simpanan yang dapat diambil dalam jangka waktu tertentu yang telah diperjanjikan yaitu 1, 2, 3, 6 dan 12 bulan.
- 2) DepoBRI Valas yaitu simpanan berjangka dalam valas yang penarikannya dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu yaitu 1, 2, 3, 6 dan 12 bulan dan untuk mata uang asing lainnya harus dimintakan ijin ke kantor pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

d. Demuna

- 1) Demuna Rupiah yaitu deposito berjangka dalam nilai rupiah yang dilengkapi dengan fasilitas asuransi kecelakaan untuk para deposan, Demuna dapat diambil dalam jangka waktu 6 dan 12 bulan, deposito ini juga dapat diperpanjang.
- 2) Demuna Valas yaitu deposito berjangka dalam mata uang asing (US Dollar) yang dilengkapi dengan fasilitas asuransi kecelakaan untuk para deposan dan dapat diambil dalam jangka waktu 6 dan 12 bulan, deposito ini juga dapat diperpanjang.

2.3.2 Usaha Pinjaman PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember

a. Kredit Ritel Komersial

- 1) Kredit investasi, yaitu jenis kredit yang diberikan kepada nasabah untuk pembiayaan pembangunan sarana dan prasarana atau peralatan produksi bagi pengusaha dengan sektor usaha berupa:
 - a) Sektor perindustrian yaitu kredit yang digunakan untuk pembiayaan pengadaan alat-alat produksi.
 - b) Sektor perdagangan yaitu kredit yang digunakan untuk pembiayaan alat-alat perdagangan.

- 2). Kredit modal kerja yaitu jenis kredit yang diberikan untuk pembiayaan usaha atau operasional usaha debitur dengan sektor perindustrian atau perdagangan meliputi biaya penambahan persediaan, peningkatan piutang dan sebagainya
- b. Kredit Konsumtif yaitu kredit yang diberikan untuk keperluan atau memenuhi kebutuhan konsumtif dari debitur. Kredit ini terbagi dalam Kredit Berpenghasilan Tetap (Kretap) dan Kredit Pensiunan (Kresun).
- c. Kredit Program adalah kredit yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan kebijakan pemerintah, seperti Kredit Pengadaan Pangan, Kredit Petani Tebu Rakyat dan sebagainya.

2.3.3 Usaha Jasa Lainnya Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember

Produk jasa perbankan lainnya pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember adalah sebagai berikut :

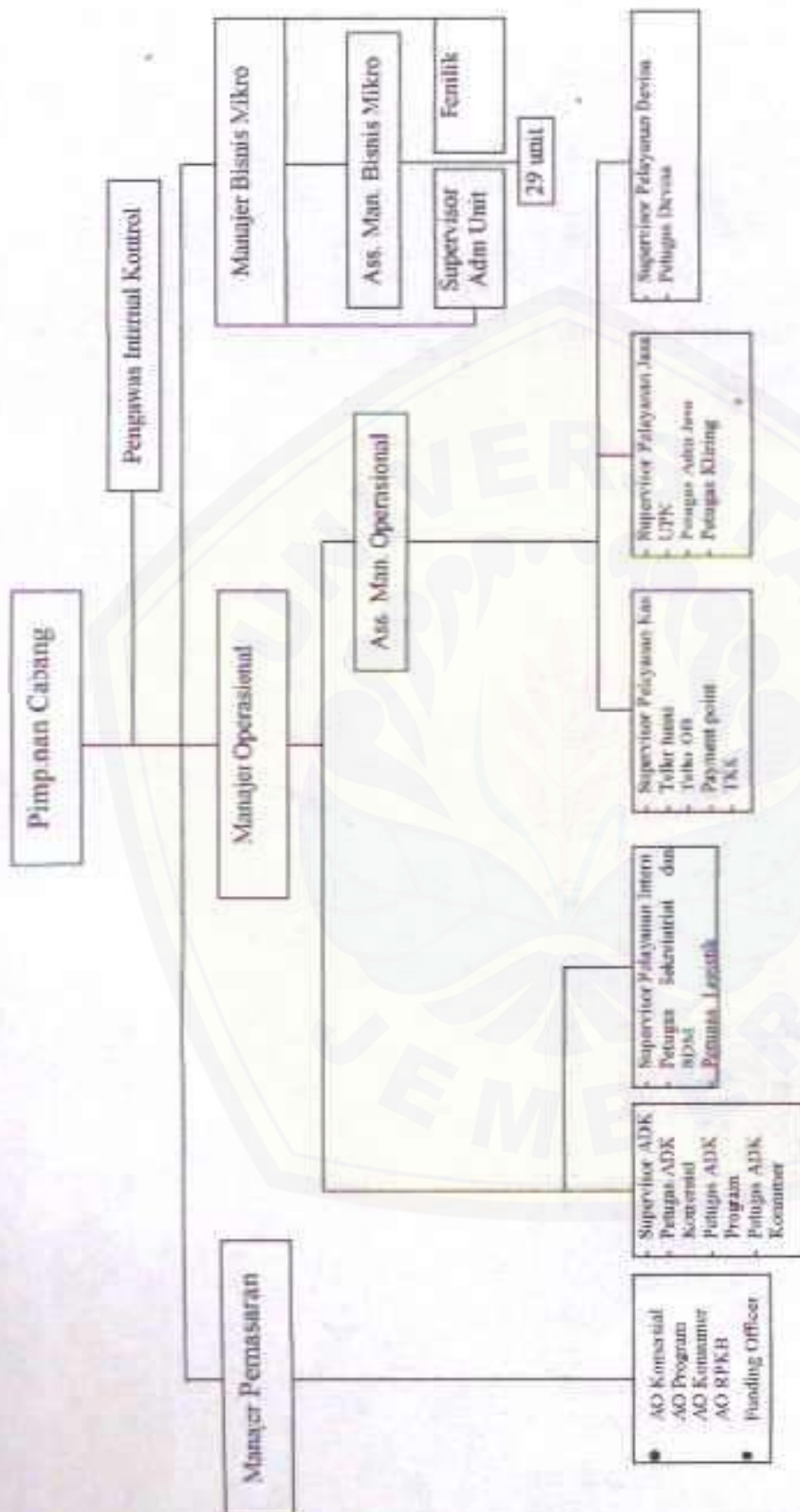
- a. Transfer merupakan pengiriman atau penerimaan uang dalam bentuk rupiah maupun mata uang asing kepada seseorang atau badan usaha yang berdomisili didalam wilayah operasi.
- b. CEPEBRI yaitu cek perjalanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang merupakan surat berharga yang diterbitkan dalam nilai rupiah yang dijamin oleh seluruh harta kekayaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan nilai nominal yang tercetak yaitu Seri A sebesar Rp. 25.000,00; Seri B sebesar Rp. 50.000,00; Seri C sebesar Rp. 100.000,00; Seri D sebesar Rp. 250.000,00; Seri E sebesar Rp. 500.000,00; Seri F sebesar Rp. 1.000.000,00; Seri G sebesar Rp. 5.000.000,00; Seri H sebesar Rp. 10.000.000,00. CEPEBRI berlaku tanpa batas waktu selama belum diuangkan dan berujukan sebagai salah satu piranti mobilisasi dana dan sekaligus usaha jasa yang akan dapat dimanfaatkan oleh seluruh lapisan masyarakat.
- c. INKASO yaitu penagihan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang bertindak untuk dan atas nama seseorang kepada pihak lain atas dasar suatu hak tagihan dalam bentuk surat berharga.

- d. **KLIRING** yaitu proses penyampaian surat berharga yang belum merupakan suatu kewajiban bagi bank, surat berharga tersebut disampaikan (bank penarik), hingga adanya pengesahan oleh bank tertarik melalui lembaga kliring.
- e. **Penerimaan setoran**
- 1) Penerimaan pembayaran tagihan rekening telepon (Telkom)
 - 2) Penerimaan setoran Ongkos Naik Haji (ONH).
 - 3) Penerimaan setoran Gerakan Nasional Orang Tua Asuh (GN-OTA).
 - 4) Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Pajak Pertambahan Nilai (PPn) dan pajak lainnya.
 - 5) Penerimaan uang setoran Surat Ijin Mengemudi (SIM). penerimaan uang titipan denda tiang.
 - 6) Penerimaan setoran beasiswa ORBIT.
- f. **Money Changer** yaitu jasa pelayanan transaksi *unvisibles* yang terbatas hanya pada jual beli uang kertas asing (UKA atau *bank notes*), ekspor impor dan *travellers cheque* (TC)

2.4 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember

Struktur organisasi merupakan pola formal aktivitas dan hubungan antar berbagai sub unit dalam organisasi. Struktur organisasi perusahaan disusun berdasarkan fungsi-fungsi dengan maksud untuk menggambarkan jabatan dalam perusahaan dan menunjukkan hubungan satu dengan lainnya yang dapat membantu dalam menunjukkan garis komando, susunan dan tanggung jawab.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember menetapkan struktur organisasi berdasarkan Surat Keputusan No. KEP:39/KW-IX/ops/01/2003 Tentang Penetapan Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember, struktur organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember adalah sebagai berikut :



Gambar 4 : Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
 Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember 30 November Tahun 2004

2.4.1 Tugas dan Tanggung Jawab Tiap - Tiap Penyelia

a. Pimpinan Cabang

Merupakan pimpinan tertinggi di kantor cabang/ kuasa direksi di kantor cabang.

Tugas dan Tanggung Jawab Pimpinan Cabang adalah:

- 1) Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional di kantor cabang, kantor cabang pembantu dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk unit.
- 2) Melakukan pembinaan secara efektif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di kantor cabang, kantor cabang pembantu dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk unit untuk meningkatkan kualitas seperti fungsi *marketing*, operasional dan *support*.
- 3) Membina dan mengawasi kegiatan operasional di kantor cabang, kantor cabang pembantu dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk unit.

b. Manajer Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Berperan secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis dan pelayanan *kanca* serta menjalankan hubungan secara profesional dengan debitur *ketiga* yang terkait dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- 2) Melaporkan masalah-masalah perkreditan kepada pimpinan cabang. Melakukan pembinaan, pengawasan dan kredit yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Melakukan koordinasi dengan jaringan *delivery system* agar pelayanan kepada debitur dapat berjalan lancar dan efisien serta melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa.

c. Account Officer Urut

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengelola account sesuai dengan batas-batas yang ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi kantor cabang.
- 2) Memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah dan melakukan pembinaan dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggung jawabnya.

d. *Account Officer Program*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mempersiapkan, mengelola account dan melaksanakan pembinaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Memantau hasil yang dapat dicapainya, melakukan pembinaan dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggung jawabnya.

e. *Account Officer Kretap/Kresun*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Melakukan analisis atau identifikasi terhadap debitur potensial secara kolektif. Mengembangkan rencana pemasaran melalui instansi atau perusahaan. Melakukan pembinaan dan penagihan serta penyelesaian kredit yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) melakukan penagihan angsuran debitur khususnya pada saat pembayaran gaji di instansi atau perusahaan.
- 3) Mempelajari dan memahami peraturan kepegawaian yang berlaku di instansi atau perusahaan tempat debitur bekerja.

f. *Funding Officer*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan cabang untuknya.
- 2) Mengidentifikasi sumber dana potensial atau calon penyimpan potensial (CPP) baik percrangan atau perusahaan atau instansi.
- 3) Melaksanakan aktivitas penjualan didalam dan diluar kantor cabang dengan menghubungi, menemui dan menjual kepada nasabah potensial dan melakukan kegiatan pemasaran produk dana dan jasa dengan cross selling.

g. *Manajer Operasional*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memastikan bahwa pengelolaan kas kantor cabang dan surat-surat berharga telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- 2) Memastikan bahwa pelayanan kas, pelayanan jasa (termasuk devisa) dan pelayanan pinjaman serta kegiatan back office telah sesuai ketentuan.
- 3) Memastikan bahwa semua keluhan nasabah atas pelayanan yang diberikan sudah ditindak lanjuti dengan benar sesuai ketentuan yang berlaku dan memastikan bahwa setiap pelaksanaan administrasi kredit telah berjalan sesuai ketentuan.

h. Fungsi Pelayanan Kas (*Supervisor*)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menyetujui tambahan kas awal teller.
- 2) Membuku dan mendistribusikan uangnya kepada teller.
- 3) Memelihara kerjakan register kas induk, mengisi kas Automatic Teller Machine (ATM) bersama petugas yang ditunjuk.
- 4) Menerima kuitansi tambahan kas atau setoran kas beserta uangnya dari kantor cabang pembantu dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk unit yang diterima kantor cabang.
- 5) Menjamin kelancaran pelaksanaan pengiriman uang (PU) sesuai dengan kewenangannya.

i. *Teller*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari supervisor (AMO).
- 2) Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
- 3) mengelola dan menyetorkan uang fisik kas kepada supervisor baik selama jam pelayanan kas maupun akhir hari.

j. Fungsi *payment point*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menerima setoran uang tagihan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), setoran dari pelanggan PT. Telkom Tbk.
- 2) Melakukan peryetoran uang ke teller atau supervisor (dalam hal bertindak sebagai teller) atas semua uang yang diterima pada hari yang sama dan

- menatakerjakan kuitansi tagihan PT. Telkom Tbk serta Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang diterima dari instansi yang bersangkutan serta mengembalikan kuitansi tagihan yang tersisa.

k. Kasie Pelayanan

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Melakukan pengawasan atas semua kegiatan pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerjasama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas administrasi dana dan jasa.
- 2) Bertugas mengaktifkan pembukuan rekening simpanan dan menindaklanjuti laporan kehilangan cek, bilyet giro, bilyet DEPOBRI, CEPEBRI, buku tabungan, kartu Automatic Teller Machine (ATM) dan sebagainya.

l. Petugas administrasi dana dan jasa

Petugas administrasi dana

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Melayani aplikasi pembukuan rekening.
- 2) Menerima keluhan-keluhan nasabah dan menindaklanjuti atau meneruskan kepada pejabat yang berwenang.
- 3) Menyiapkan permohonan pertanggungan asuransi nasabah simpanan sesuai ketentuan.

Petugas administrasi jasa

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menatakerjakan register pengiriman uang (PU) keluar dengan over booking hubungan antara kantor cabang dan unit serta menerima waskat inkaso masuk dari kantor cabang lain.
- 2) Mencatat dalam register inkaso masuk dan melaksanakan proses penyelesaian transaksi.

m. Petugas kliring

Tugas dan tanggung jawab :

Mengencode warkat kliring keluar, menyiapkan dokumen kliring keluar, membawa warkat ke lembaga kliring dan menyimpan blangko warkat kliring.

n. UPN (Unit Pelayanan Nasabah)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memberikan informasi kepada calon nasabah tentang produk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember.
- 2) Memberikan informasi kepada nasabah tentang saldo simpanan, transfer dan membantu nasabah untuk mengisi aplikasi dana atau jasa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember.
- 3) Menerima dan menginventarisir keluhan-keluhan nasabah untuk diteruskan kepada pejabat yang berwenang.

o. Fungsi Entri Data

Tugas dan tanggung jawab :

Memeriksa kebenaran bukti pembukuan dengan dokumen sumber serta merabuku semua transaksi pemindahbukuan ke OLSIB.

p. Koordinator Administrasi Kredit

Tugas dan tanggung jawab :

Menjaga proses dan prosedur administrasi kredit di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember serta memastikan bahwa aspek yuridis yang berkaitan dengan kredit telah diselesaikan dan memberikan perlindungan yang memadai bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember.

q. Petugas Operasional Kredit Umum

Tugas dan tanggung jawab :

Menerima, meneliti dan mencetak setiap permohonan kredit sesuai dengan pasar sasaran.

r. Petugas Operasional Kredit Berpenghasilan Tetap/Kredit Pensiunan

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administrasi atas setiap permohonan kredit.
- 2) Membantu nasabah menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pembayaran kredit.

s. Koordinator Akuntansi/Laporan

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memastikan bahwa proses pembukuan di kantor cabang dan unit telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Memastikan bahwa semua laporan-laporan yang diperlukan telah dibuat dengan akurat dan disampaikan tepat waktu.

t. Verifikatur

Tugas dan tanggung jawab :

Mereliti kebenaran dokumen sumber dengan bukti pembukuan serta kebenaran pembukuan di OLSIB atas setiap transaksi keuangan yang terjadi di kantor cabang

u. Petugas Laporan/POSKA

Tugas dan tanggung jawab :

Meryiapkan laporan-laporan yang diperlukan baik oleh interen maupun ekstren, diluar laporan-laporan bidang per Kreditan dan laporan NIK.

v. Kas-e Rumah Tangga

Tugas dan tanggung jawab :

Memastikan bahwa tugas-tugas dibidang personalia, logistik dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

w. Fungsi Sekretariat

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengagenda surat-surat keluar dan surat-surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.
- 2) Mendistribusikan surat-surat masuk kepada pejabat yang berwenang di kantor cabang.

x. Fungsi Personalia

Tugas dan tanggung jawab :

Memeliharakerjakan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak-hak pegawai lainnya dengan benar sesuai ketentuan yang berlaku serta memeliharakerjakan *file* kepegawaian secara tertib.

y. Fungsinya Logistik

Tugas dan tanggung jawab

Memenuhi kebutuhan logistik atau *supply* kepada pegawai sesuai kebutuhan serta mengadministrasi dan melakukan penyusutan semua aktiva tetap kantor cabang dengan terib dan benar.

2.5 Keadaan Ketenagakerjaan

2.5.1 Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember terbagi dalam dua kategori yaitu karyawan organik dan karyawan kontrak. Karyawan organik adalah karyawan yang sudah diangkat menjadi karyawan tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember, karyawan kontrak adalah karyawan yang bukan sebagai karyawan tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember, karyawan ini dipilih oleh PT. Prima Karya Sarana Sejahtera yaitu anak perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang khusus menangani tenaga kerja. Jangka waktu kontrak minimal satu tahun dan maksimal dua tahun. Jangka waktu kerja tersebut dapat diperpanjang melalui beberapa pertimbangan kepribadian dan loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan. Perpanjangan waktu kerja pertama maksimal satu tahun dan perpanjangan waktu kerja kedua maksimal dua tahun, tenaga kerja ini terdiri dari satpam, sopir dan pramubakti. Berikut jumlah karyawan organik dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember :

Tabel.3 : Jumlah Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

JABATAN	JUMLAH
Pimpinan Cabang	1
Manajer Pemasaran	1
Manajer Operasional	1
Asisten Manajer Operasional	1
Koordinator Administrasi Kredit	1
Account Officer Umum	7
Account Officer Kretap/Kresun	3
Account Officer Program	1
Kepala Seksi Dana dan Jasa	1
Kepala Seksi Rumah Tangga	1
Supervisor Kas	1
Teller	5
IT, Arsip, LAP	1
Petugas Kliring	2
Payment Point	1
Petugas Kredrup/Kresun	2
Sekretaris	2
Petugas Administrasi Kredit Program	1
Petugas TKK	3
Petugas Administrasi Kredit Umum	1
Petugas Sumber Daya Manusia	2
Petugas Dana dan Jasa	1
Unit Pelayanan Nasabah	3
Teller Kretap/Kresun	1
Operator	1
Jumlah Karyawan Organik	46
Satpam	6
Supir	6
Pramubakti	1
Jumlah Karyawan Kontrak	13

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
30 November Tahun 2004

2.5.2 Ketentuan Jam Kerja

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember membagi jam kerja kedalam dua bagian , yaitu jam kerja pertama dan kerja kedua setelah istirahat. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember juga membedakan lama waktu kerja antar hari senin sampai kamis dan hari jumat. Waktu kerja hari-hari tersebut adalah :

Senin- Kamis	: Jam kerja I	= 07.00 - 12.00
	Istirahat	= 12.00 - 13.00
	Jam kerja II	= 13.00 - 16.30
Jumat	: Jam kerja I	= 07.00 - 11.00
	Istirahat	= 11.00 - 12.30
	Jam kerja II	= 12.30 - 16.30

2.5.3 Ketentuan Cuti Kerja

Tenaga kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember baik tenaga kerja organik maupun kontrak diberikan cuti kerja sesuai dengan peraturan yang berlaku diperusahaan. Peraturan pengambilan cuti pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember adalah sebagai berikut :

a. Karyawan organik

- 1) Cuti tahunan, yaitu cuti yang diberikan kepada karyawan organik selama 12 hari untuk satu tahun.
- 2) Cuti besar, yaitu cuti yang diberikan kepada karyawan organik selama 50 hari kalender untuk enam tahun kerja.
- 3) Cuti haji, yaitu cuti khusus yang diberikan kepada karyawan organik selama 40 hari bagi karyawan yang menunaikan ibadah haji.

b. Karyawan kontrak

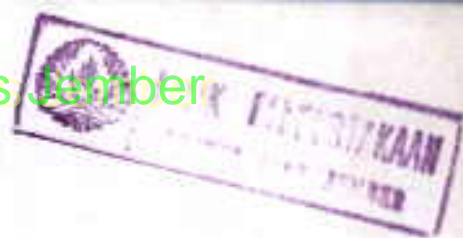
Untuk tenaga kerja kontrak diberikan cuti kerja selama 12 hari untuk satu tahun apabila tenaga kerja tersebut telah bekerja minimal selama enam bulan.

2.5.4 Ketentuan Kerja Lembur

Kerja lembur merupakan waktu kerja melebihi jam efektif. Jam kerja yang dilakukan diatas pukul 16.30 WIB terhitung sebagai jam kerja lembur. Jam kerja ini dapat setelah ada surat perintah dari atasan atau pimpinan cabang dan biasanya dilakukan pada saat :

- a. Akhir bulan untuk menyelesaikan laporan bulanan.
- b. Akhir tahun untuk menyelesaikan tutup buku perusahaan.
- c. Saat implementasi yaitu penggantian sistem pembukuan.





IV. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada data sampel penelitian yaitu semua karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 46 orang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Secara simultan, menunjukkan bahwa variabel *Visible Artifact and Creation*, variabel *Value Espoused*, Variabel *Basic Assumption* berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap semangat kerja karyawan organik secara simultan dapat diketahui dari nilai adjusted R² yang dihasilkan yaitu sebesar 0,66104. Berarti bahwa semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember sebagian besar dipengaruhi oleh variabel *Visible Artifact and Creation*, variabel *Value Espoused*, variabel *Basic Assumption* sebesar 66,104%, sedangkan 33,896% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel-variabel tersebut yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Pengaruh secara simultan ini dapat diketahui juga dari hasil uji F yang telah dilakukan dimana diperoleh nilai 0,05 (5%). Artinya dapat dikatakan bahwa Ho ditolak atau dengan kata lain variabel *Visible Artifact and Creation* (X_1), variabel *Value Espoused* (X_2), dan variabel *Basic Assumption* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
- 2) Variabel yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember adalah variabel *Visible Artifact and Creation* (X_1) yang meliputi kondisi gedung, penataan ruang kerja, seragam, dan teknologi. Hal ini dapat dilihat dari nilai parsial dari masing-masing variabel. Nilai koefisien parsial variabel *Visible Artifact and Creation* (X_1) lebih besar dibandingkan dengan kedua variabel bebas lainnya,

yakni sebesar 6,405. Nilai koefisien parsial kedua variabel lainnya yaitu variabel *Basic Assumption* (X_2) sebesar 5,846, variabel *Value Espoused* (X_3) sebesar 5,528.

4.2 Saran

Setelah mengetahui hasil analisis data dari penelitian ini, maka peneliti dapat merumuskan atau memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dalam meningkatkan serta menjaga semangat kerja karyawan organik. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember harus lebih meningkatkan dan mempertahankan variabel *Visible Artifact and Creation* yang telah ada, karena variabel ini merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi semangat kerja karyawan organik. Variabel *Visible Artifact and Creation* yang baik dan tepat misalnya dengan melakukan pengecatan gedung dua tahun sekali, penataan ruangan kerja yang tidak membosankan, warna dan model seragam/ pakaian yang serasi, serta teknologi yang tidak ketinggalan jaman. Hasil penelitian ini ternyata variabel *Visible Artifact and Creation* mendapatkan tempat utama sebagai variabel yang paling berpengaruh diantara dua variabel lainnya. Variabel *Basic Assumption* yang meliputi visi perusahaan, misi perusahaan, keteladanan sesama karyawan, serta identitas perusahaan dalam hal ini adalah logo BRI harus benar-benar diperhatikan oleh pihak perusahaan untuk meningkatkan dan mempertahankan semangat kerja karyawan organik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *Value Espoused* yang meliputi visi perusahaan, misi perusahaan, keteladanan sesama karyawan, dan identitas perusahaan diidentifikasi mempengaruhi semangat kerja karyawan organik. Demikian juga untuk variabel *Value Espoused* yang meliputi jam kerja perusahaan, tata tertib perusahaan, serta penghargaan pada sumber daya manusia (karyawan) selalu ditingkatkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan organik, karena dari hasil penelitian variabel *Basic Assumption*

menupakan variabel yang mempunyai pengaruh terkecil terhadap semangat kerja karyawan organik dibandingkan dengan kedua variabel lainnya.

- 2) Rekomendasi atau saran untuk penelitian selanjutnya yang berkeinginan mengambil tema budaya perusahaan, agar supaya didapatkan hasil penelitian yang lebih sempurna dan optimal, diharap dapat menambah variabel-variabel budaya perusahaan sehingga keterbatasan yang ada pada penelitian ini dapat ditambah dan dilengkapi serta dapat diperoleh kesimpulan yang lebih baik dan akurat untuk membantu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dalam meningkatkan semangat kerja karyawan organik.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. 1986. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Anoraga, P dan S. Suyati. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsimin. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azwar, S. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Cristiawan. 1990. "Budaya Perusahaan, Falsafah Kerja yang Menampilkan Identitas Perusahaan". Dalam *Usahawan*. (Maret, XIX) No 3. Jakarta: Halaman 15-20
- Hasibuan, M. SP. 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeckijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Meoljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. *SPM* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Mulyana, Deddy dan Jalahuddin Rakmat. 1998. *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya.
- Nitisemirto, Alex 1992. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia *SDM*
- Ndraha, Talizuddin. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Poerwanto dan Suhartono. 2004. *Organization Culture Plays In Their Effort to Stimulate Market Orientation Of Three Star Hotel In Surabaya*. Jember. University Of Jember
- Riduwan. 2002. *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rini, Sri, S. R. 1990. "Budaya Perusahaan dan kaitanya dengan produktivitas". Dalam *Usahawan* (Maret, XIX) No 3. Jakarta: Halaman 32-37.
- Reksohadipradjo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1999. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Santoso, Singgih. 2001. *Mengelola Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Siswanto, B. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Harapan.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Supranto, J. 1993. *Statistik*. Jakarta: Erlangga.
- Sutanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sutarto. 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada university Press.
- Soehartono, Irawan. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Schein, Edgar, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey Bass
- Tim Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Wasis. 1997. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Bandung: PT. Alumni.
- Widjaya, A.W. 2002. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali.
- Wijaya. 2001. *Analisis Statistik Dengan Program SPSS 10.0*. Bandung: Alfabeta
- Wursanta, IG. 2002. *Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

DATA KUESIONER**I. Identitas Peneliti**

Nama : Dwi Khoirudin, H.
NIM : 000910202188
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga (ADNI)
Jurusan : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Alamat : Jln. Danau Toba No 29 Jember,
(0331) 334375
081336679865

II. Pengantar.

Dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember. Peneliti melaksanakan penelitian ini sebagai bentuk tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Peneliti ingin mengetahui dan membuktikan bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap semangat kerja karyawan organik pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Sehubungan dengan hal tersebut saya memohon dengan hormat kesediaan bapak/ibu/saudara/i untuk membantu pengisian daftar pertanyaan yang peneliti ajukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan peneliti jaga sepenuhnya. Perlu diketahui pula bahwa penelitian ini hanya sebagai bahan penyusunan skripsi.

Atas kesediaan bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan ini, penulis ucapkan terimakasih. Penulis mohon maaf apabila terdapat kata-kata yang kurang berkenan.

Hormat saya

Dwi Khoirudin H.

IDENTIFIKASI RESPONDEN

1. No Responden :
2. Nama :
3. Jenis Kelamin : laki-laki/ perempuan*)
4. Status : kawin/ belum kawin*)
5. Umur :
6. Pendidikan Terakhir :
7. Bagian/ jabatan :
8. Lama Bekerja :

*) coret salah satu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PERTANYAAN

Pilih salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dengan memberi tanda (X) silang.

I. Variabel *Visible Artifact and Creations*

1. Bagaimana pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan bentuk gedung PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Tidak baik
 - e. Sangat tidak baik
2. Bagaimana pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan penataan ruangan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Tidak baik
 - e. Sangat tidak baik

3. Bagaimana pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan model seragam di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat serasi
 - b. Serasi
 - c. Cukup serasi
 - d. Tidak serasi
 - e. Sangat tidak serasi
4. Bagaimana pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan teknologi yang digunakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Tidak baik
 - e. Sangat tidak baik

II. Variabel *Values Expoused*

1. Apakah pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan pengaturan jam kerja yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Tidak baik
 - e. Sangat tidak baik
2. Apakah pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan tata tertib yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Tidak baik
 - e. Sangat tidak baik

3. -Apakah pendapat bapak/ibu/saudara/i mengenai bonus gaji yang diberikan oleh perusahaan setiap satu tahun sekali kepada semua karyawan organik?
- Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Tidak baik
 - Sangat tidak baik

III. Variabel *Basic Assumption*

1. Apakah bapak/ibu/saudara/i mengetahui maksud visi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
 - Sangat mengetahui
 - Mengetahui
 - Cukup mengetahui
 - Tidak mengetahui
 - Sangat tidak mengetahui
2. Apakah bapak/ibu/saudara/i mengetahui maksud misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember ?
 - Sangat mengetahui
 - Mengetahui
 - Cukup mengetahui
 - Tidak mengetahui
 - Sangat tidak mengetahui
3. Bagaimana pendapat bapak/ibu/saudara/i dengan keteladanan dari karyawan lain pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
 - Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Tidak baik
 - Sangat tidak baik

4. Apakah bapak/ibu/saudara/i mengetahui makna dari logo pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
- Sangat mengetahui
 - Mengetahui
 - Cukup mengetahui
 - Tidak mengetahui
 - Sangat tidak mengetahui

IV. Kerjasama

1. Apakah bapak/ibu/saudara/i dalam menyelesaikan pekerjaan bekerjasama sama dengan karyawan yang lain?
 - Selalu bekerjasama sama dengan karyawan yang lain
 - Hampir selalu bekerjasama sama dengan karyawan yang lain
 - Kadang-kadang bekerjasama sama dengan karyawan yang lain
 - Hampir tidak pernah bekerjasama sama dengan karyawan yang lain
 - Tidak pernah bekerjasama sama dengan karyawan yang lain
2. Apakah bapak/ibu/saudara/i membantu karyawan yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan?
 - Selalu membantu karyawan yang lain
 - Hampir selalu membantu karyawan yang lain
 - Kadang-kadang membantu karyawan yang lain
 - Hampir tidak pernah membantu karyawan yang lain
 - Tidak pernah membantu karyawan yang lain

V. Disiplin kerja

1. Apakah bapak/ibu/saudara/i mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Jember?
 - Selalu mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan
 - Hampir selalu mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan
 - Kadang-kadang mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan
 - Hampir tidak pernah mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan
 - Tidak pernah mentaati cara-cara kerja yang sudah ditetapkan

2. Apakah bapak/ibu/saudara/i patuh terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan?
 - a. Selalu patuh
 - b. Hampir selalu patuh
 - c. Kadang-kadang patuh
 - d. Hampir tidak pernah patuh
 - e. Tidak pernah patuh
3. Apakah bapak/ibu/saudara/i menyelesaikan tugas sesuai dengan target?
 - a. Selalu menyelesaikan tugas
 - b. Hampir selalu menyelesaikan tugas
 - c. Kadang-kadang menyelesaikan tugas
 - d. Hampir tidak pernah menyelesaikan tugas
 - e. Tidak pernah menyelesaikan tugas

VI. Kegairahan kerja

1. Apakah bapak/ibu/saudara/i melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati?
 - a. Selalu melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati atau gembira
 - b. Hampir selalu melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati atau gembira
 - c. Kadang-kadang melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati atau gembira
 - d. Hampir tidak pernah melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati atau gembira
 - e. Tidak pernah melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang hati atau gembira
2. Apakah bapak/ibu/saudara/i kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Selalu bekerja diluar jam kerja (kerja lembur)
 - b. Hampir selalu bekerja diluar jam kerja (kerja lembur)
 - c. Kadang-kadang bekerja diluar jam kerja (kerja lembur)
 - d. Hampir tidak pernah bekerja diluar jam kerja (kerja lembur)
 - e. Tidak pernah bekerja diluar jam kerja (kerja lembur)

Lampiran 2

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Artifact and Creations* (X₁)

No Resp	ITEM				SKOR	KATEGORI
	1	2	3	4		
1	5	4	4	4	17	Sangat Tinggi
2	5	4	5	4	18	Sangat Tinggi
3	5	2	5	4	16	Tinggi
4	4	5	4	4	17	Sangat Tinggi
5	4	5	3	3	15	Tinggi
6	5	3	5	3	16	Tinggi
7	5	4	4	3	16	Tinggi
8	4	4	5	5	18	Sangat Tinggi
9	4	5	4	4	17	Sangat Tinggi
10	3	2	3	2	10	Sedang
11	3	5	5	4	17	Sangat Tinggi
12	5	4	4	4	17	Sangat Tinggi
13	5	3	5	3	16	Tinggi
14	5	4	4	4	17	Sangat Tinggi
15	4	4	5	5	18	Sangat Tinggi
16	4	4	5	2	15	Tinggi
17	4	5	4	5	18	Sangat Tinggi
18	5	5	4	4	18	Sangat Tinggi
19	4	4	5	3	16	Tinggi
20	5	4	3	2	16	Tinggi
21	3	4	4	4	15	Tinggi
22	4	3	4	5	16	Tinggi
23	3	4	5	5	17	Sangat Tinggi
24	5	4	5	4	18	Sangat Tinggi
25	4	2	3	3	12	Sedang
26	3	4	4	2	13	Tinggi
27	5	4	5	4	18	Sangat Tinggi
28	4	2	4	2	12	Sedang
29	3	5	5	5	18	Sangat Tinggi
30	4	5	5	4	18	Sangat Tinggi
31	4	5	4	4	17	Sangat Tinggi
32	4	4	3	5	16	Tinggi
33	5	4	5	4	18	Sangat Tinggi
34	5	3	5	5	18	Sangat Tinggi
35	3	3	5	4	15	Tinggi
36	5	4	4	4	17	Sangat Tinggi
37	5	4	4	5	18	Sangat Tinggi
38	4	4	4	5	17	Sangat Tinggi
39	4	5	3	4	16	Tinggi
40	4	4	5	4	17	Sangat Tinggi
41	5	5	3	3	16	Tinggi
42	5	5	4	3	17	Sangat Tinggi
43	4	4	4	2	14	Tinggi
44	4	4	5	4	17	Sangat Tinggi
45	4	5	4	2	15	Tinggi
46	4	4	5	2	15	Tinggi

Lampiran 3

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Values Exposed* (X_1)

No Resp	ITEM			SKOR	KATEGORI
	1	2	3		
1	5	3	3	11	Tinggi
2	5	4	3	12	Tinggi
3	4	3	4	11	Tinggi
4	4	4	4	12	Tinggi
5	4	4	3	11	Tinggi
6	3	4	4	11	Tinggi
7	4	5	3	12	Tinggi
8	3	5	5	13	Sangat Tinggi
9	4	3	4	11	Tinggi
10	3	4	4	11	Tinggi
11	4	4	3	11	Tinggi
12	4	3	4	11	Tinggi
13	5	4	5	14	Sangat Tinggi
14	5	3	4	12	Tinggi
15	4	5	3	12	Tinggi
16	3	4	5	12	Tinggi
17	4	3	3	10	Tinggi
18	3	5	4	12	Tinggi
19	4	4	3	11	Tinggi
20	5	3	4	12	Tinggi
21	4	5	4	13	Sangat Tinggi
22	3	3	3	9	Sedang
23	5	4	5	14	Sangat Tinggi
24	4	3	3	10	Tinggi
25	3	4	4	11	Tinggi
26	5	4	3	12	Tinggi
27	5	3	4	13	Sangat Tinggi
28	4	5	4	13	Sangat Tinggi
29	4	4	5	13	Sangat Tinggi
30	3	3	4	10	Tinggi
31	3	4	3	10	Tinggi
32	5	4	4	13	Sangat Tinggi
33	3	5	4	12	Tinggi
34	4	4	3	11	Tinggi
35	3	5	3	11	Tinggi
36	4	4	4	12	Tinggi
37	5	4	4	13	Sangat Tinggi
38	4	3	5	12	Tinggi
39	3	4	3	10	Tinggi
40	4	4	3	11	Tinggi
41	5	3	4	12	Tinggi
42	4	4	5	13	Sangat Tinggi
43	3	4	4	11	Tinggi
44	4	3	3	10	Tinggi
45	3	4	4	11	Tinggi
46	4	3	4	11	Tinggi

Lampiran 4

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel *Basic Assumption* (X_3)

No Resp	ITEM				SKOR	KATEGORI
	1	2	3	4		
1	5	4	5	5	19	Sangat Tinggi
2	3	4	3	3	13	Tinggi
3	5	3	4	3	15	Tinggi
4	4	4	3	5	16	Tinggi
5	5	3	4	5	17	Sangat Tinggi
6	2	4	3	4	13	Tinggi
7	4	3	4	3	14	Tinggi
8	3	5	4	3	15	Tinggi
9	5	2	3	4	14	Tinggi
10	4	4	3	3	14	Tinggi
11	5	3	5	3	16	Tinggi
12	4	5	5	4	18	Sangat Tinggi
13	5	4	3	3	15	Tinggi
14	4	3	4	3	14	Tinggi
15	4	5	3	3	15	Tinggi
16	3	2	5	2	12	Sedang
17	3	4	2	3	12	Sedang
18	5	3	4	5	17	Sangat Tinggi
19	3	5	5	3	16	Tinggi
20	3	4	4	4	15	Tinggi
21	5	3	3	3	14	Tinggi
22	4	5	5	2	16	Tinggi
23	4	4	3	3	14	Tinggi
24	5	3	4	4	16	Tinggi
25	5	5	4	3	17	Sangat Tinggi
26	4	4	5	4	17	Sangat Tinggi
27	2	3	5	4	14	Tinggi
28	3	4	3	4	14	Tinggi
29	4	5	4	2	15	Tinggi
30	5	3	3	4	15	Tinggi
31	2	5	4	3	14	Tinggi
32	3	4	5	3	15	Tinggi
33	4	4	4	4	16	Tinggi
34	5	4	4	2	15	Tinggi
35	3	5	5	2	15	Tinggi
36	3	4	3	5	15	Tinggi
37	4	4	4	3	15	Tinggi
38	4	5	3	4	16	Tinggi
39	4	4	4	2	14	Tinggi
40	5	3	5	3	16	Tinggi
41	5	4	4	5	18	Sangat Tinggi
42	5	3	3	3	14	Tinggi
43	4	5	4	4	17	Sangat Tinggi
44	4	3	4	3	14	Tinggi
45	2	5	3	3	13	Tinggi
46	3	3	3	2	11	Sedang

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama

No Resp	ITEM		SKOR	KATEGORI
	1	2		
1	4	5	9	Sangat Tinggi
2	3	4	7	Tinggi
3	3	3	6	Sedang
4	4	4	8	Tinggi
5	4	3	7	Tinggi
6	3	4	7	Tinggi
7	3	3	6	Sedang
8	3	4	7	Tinggi
9	5	4	9	Sangat Tinggi
10	4	3	7	Tinggi
11	3	3	6	Sedang
12	5	5	10	Sangat Tinggi
13	4	4	8	Tinggi
14	4	4	8	Tinggi
15	3	5	8	Tinggi
16	4	5	9	Sangat Tinggi
17	5	4	9	Sangat Tinggi
18	3	3	6	Sedang
19	4	3	7	Tinggi
20	3	4	7	Tinggi
21	4	4	8	Tinggi
22	5	3	8	Tinggi
23	4	4	8	Tinggi
24	3	4	7	Tinggi
25	4	3	7	Tinggi
26	3	4	7	Tinggi
27	3	3	6	Sedang
28	4	3	7	Tinggi
29	3	3	6	Sedang
30	3	4	7	Tinggi
31	4	4	8	Tinggi
32	3	3	6	Sedang
33	4	4	8	Tinggi
34	4	4	8	Tinggi
35	3	5	8	Tinggi
36	4	4	8	Tinggi
37	4	5	9	Sangat Tinggi
38	4	3	7	Tinggi
39	4	4	8	Tinggi
40	3	3	6	Sedang
41	4	4	8	Tinggi
42	3	5	8	Tinggi
43	4	5	9	Sangat Tinggi
44	4	3	7	Tinggi
45	3	4	7	Tinggi
46	4	4	8	Tinggi

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja

No Resp	ITEM			SKOR	KATEGORI
	1	2	3		
1	5	5	4	14	Sangat Tinggi
2	5	4	4	13	Sangat Tinggi
3	5	4	5	14	Sangat Tinggi
4	5	4	5	14	Sangat Tinggi
5	5	3	5	13	Sangat Tinggi
6	5	4	5	14	Sangat Tinggi
7	5	5	3	13	Sangat Tinggi
8	3	4	3	10	Tinggi
9	4	5	5	14	Sangat Tinggi
10	4	4	4	12	Tinggi
11	3	5	4	12	Tinggi
12	4	5	3	12	Tinggi
13	3	5	3	11	Tinggi
14	4	4	5	13	Sangat Tinggi
15	5	4	4	13	Sangat Tinggi
16	3	4	4	11	Tinggi
17	5	5	4	14	Sangat Tinggi
18	3	5	5	13	Sangat Tinggi
19	5	3	4	12	Tinggi
20	3	3	2	9	Sedang
21	5	5	3	13	Sangat Tinggi
22	4	4	5	13	Sangat Tinggi
23	5	4	4	13	Sangat Tinggi
24	5	3	3	11	Tinggi
25	5	4	5	14	Sangat Tinggi
26	4	5	4	13	Sangat Tinggi
27	5	4	5	14	Sangat Tinggi
28	3	5	5	13	Sangat Tinggi
29	4	5	5	14	Sangat Tinggi
30	5	4	3	12	Tinggi
31	4	5	3	12	Tinggi
32	5	4	4	13	Sangat Tinggi
33	5	4	4	13	Sangat Tinggi
34	5	5	3	13	Sangat Tinggi
35	4	5	3	12	Tinggi
36	5	4	4	13	Sangat Tinggi
37	4	4	4	12	Tinggi
38	4	3	5	12	Tinggi
39	4	3	5	12	Tinggi
40	5	5	4	14	Sangat Tinggi
41	4	5	4	13	Sangat Tinggi
42	4	5	4	13	Sangat Tinggi
43	5	5	5	15	Sangat Tinggi
44	4	4	4	12	Tinggi
45	5	4	3	12	Tinggi
46	4	5	3	12	Tinggi

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Keguruan Kerja

No Resp	ITEM		SKOR	KATEGORI
	1	2		
1	5	4	9	Sangat Tinggi
2	4	4	8	Tinggi
3	4	4	8	Tinggi
4	5	4	9	Sangat Tinggi
5	4	4	8	Tinggi
6	4	5	9	Sangat Tinggi
7	4	5	9	Sangat Tinggi
8	5	4	9	Sangat Tinggi
9	4	4	8	Tinggi
10	5	3	8	Tinggi
11	4	3	7	Tinggi
12	4	5	9	Sangat Tinggi
13	5	3	8	Tinggi
14	4	4	8	Tinggi
15	5	5	10	Sangat Tinggi
16	4	4	8	Tinggi
17	5	3	8	Tinggi
18	5	3	8	Tinggi
19	4	3	7	Tinggi
20	4	4	8	Tinggi
21	5	4	9	Sangat Tinggi
22	4	5	9	Sangat Tinggi
23	5	4	9	Sangat Tinggi
24	4	3	7	Tinggi
25	4	3	7	Tinggi
26	5	5	10	Sangat Tinggi
27	5	3	8	Tinggi
28	4	3	7	Tinggi
29	4	5	9	Sangat Tinggi
30	4	5	9	Sangat Tinggi
31	5	4	9	Sangat Tinggi
32	4	3	7	Tinggi
33	5	3	8	Tinggi
34	5	4	9	Sangat Tinggi
35	4	3	7	Tinggi
36	4	3	7	Tinggi
37	5	4	9	Sangat Tinggi
38	5	4	9	Sangat Tinggi
39	4	3	7	Tinggi
40	4	4	8	Tinggi
41	4	3	7	Tinggi
42	5	3	8	Tinggi
43	5	3	8	Tinggi
44	4	4	8	Tinggi
45	4	4	8	Tinggi
46	5	4	9	Sangat Tinggi

Data Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat Kerja (Y)

No Resp	Indikator			SKOR	KATEGORI
	1	2	3		
1	9	14	9	32	Sangat Tinggi
2	7	13	8	28	Sangat Tinggi
3	6	14	8	28	Sangat Tinggi
4	8	14	9	31	Sangat Tinggi
5	7	13	8	28	Sangat Tinggi
6	7	14	9	30	Sangat Tinggi
7	6	13	9	28	Sangat Tinggi
8	7	10	9	26	Tinggi
9	9	14	8	31	Sangat Tinggi
10	7	12	8	27	Tinggi
11	6	12	7	25	Tinggi
12	10	12	9	31	Sangat Tinggi
13	8	11	8	27	Tinggi
14	8	13	8	29	Sangat Tinggi
15	8	13	10	31	Sangat Tinggi
16	9	11	8	28	Sangat Tinggi
17	9	14	8	31	Sangat Tinggi
18	6	13	8	27	Tinggi
19	7	12	7	26	Tinggi
20	7	9	8	24	Tinggi
21	8	13	9	30	Sangat Tinggi
22	8	13	9	30	Sangat Tinggi
23	8	13	9	30	Sangat Tinggi
24	7	11	7	25	Tinggi
25	7	14	7	28	Sangat Tinggi
26	7	13	10	30	Sangat Tinggi
27	6	14	8	28	Sangat Tinggi
28	7	13	7	27	Tinggi
29	6	14	9	29	Sangat Tinggi
30	7	12	9	28	Sangat Tinggi
31	8	12	9	29	Sangat Tinggi
32	6	13	7	26	Tinggi
33	8	13	8	29	Sangat Tinggi
34	8	13	9	30	Sangat Tinggi
35	8	12	7	27	Tinggi
36	8	13	7	28	Sangat Tinggi
37	9	12	9	30	Sangat Tinggi
38	7	12	9	28	Sangat Tinggi
39	8	12	7	27	Tinggi
40	6	14	8	28	Sangat Tinggi
41	8	13	7	28	Sangat Tinggi
42	8	13	8	29	Sangat Tinggi
43	9	15	8	32	Sangat Tinggi
44	7	12	8	27	Tinggi
45	7	12	8	27	Tinggi
46	8	12	9	29	Sangat Tinggi

Uji Normalitas Data

Visible Artifact and Creation (X1)

Kurtosis	-.027
S E Kurt	.690
Rasio Kurt	-.039
Skewness	.017
S E Skew	.350
Rasio skew	.049
Valid cases	46
Missing cases	0

Espoused Values (X2)

Kurtosis	1.142
S E Kurt	.686
Rasio Kurt	1.660
Skewness	-.623
S E Skew	.350
Rasio skew	-1.78
Valid cases	46
Missing cases	0

Basic Assumption (X3)

Kurtosis	.391
S E Kurt	.688
Rasio Kurt	.568
Skewness	-.339
S E Skew	.350
Rasio skew	-.969
Valid cases	46
Missing cases	0

Semangat Kerja Karyawan Organik (Y)

Kurtosis	-1.152
S E Kurt	.688
Rasio Kurt	-1.674
Skewness	-.035
S E Skew	.350
Rasio skew	-.1
Valid cases	46
Missing cases	0

Analisis Regresi Linear Berganda

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * *

Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
Y	4.022	.745	
X1	4.174	.570	
X2	3.891	.434	
X3	3.935	.442	

N of Cases = 46

Correlation, 1-tailed Sig:

	Y	X1	X2	X3
Y	1.000	.410	.476	.420
		.002	.000	.002
X1	.410	1.000	-.130	-.192
	.002		.194	.103
X2	.476	-.130	1.000	.078
	.000	.194		.303
X3	.420	-.192	.078	1.000
	.002	.103	.303	

*** MULTIPLE REGRESSION ***

Equation Number 1 Dependent Variable.. Y

Descriptive Statistics are printed on Page 8

Block Number 1. Method: Enter X1 X2 X3

Variable(s) Entered on Step Number

1.. X3
2.. X2
3.. X1

Multiple R .82682
R Square .68363
Adjusted R Square .66104
Standard Error .43373

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	17.07599	5.69200
Residual	42	7.93228	.18815

F = 30.25252 Signif F = .0000

Variables in the Equation

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF
X1 6.405	.745782	.116443	.570343	.949867	1.053
X2 5.528	.841452	.152206	.489603	.960390	1.041
X3 5.346	.863279	.147663	.512529	.980081	1.020
(Constant)	-5.762253	1.031228			5.588

----- in -----

Variable	Sig T
X1	.0000
X2	.0000
X3	.0000
(Constant)	.0000

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions		
				X1	X2	X3
1	3.96650	1.000	.00024	.00107	.00075	.00073
2	.01949	14.266	.00019	.59495	.07861	-.11178
3	.01114	18.871	.00014	.00227	.58066	.47338
4	.00288	37.143	.99942	.40172	.33998	.41411

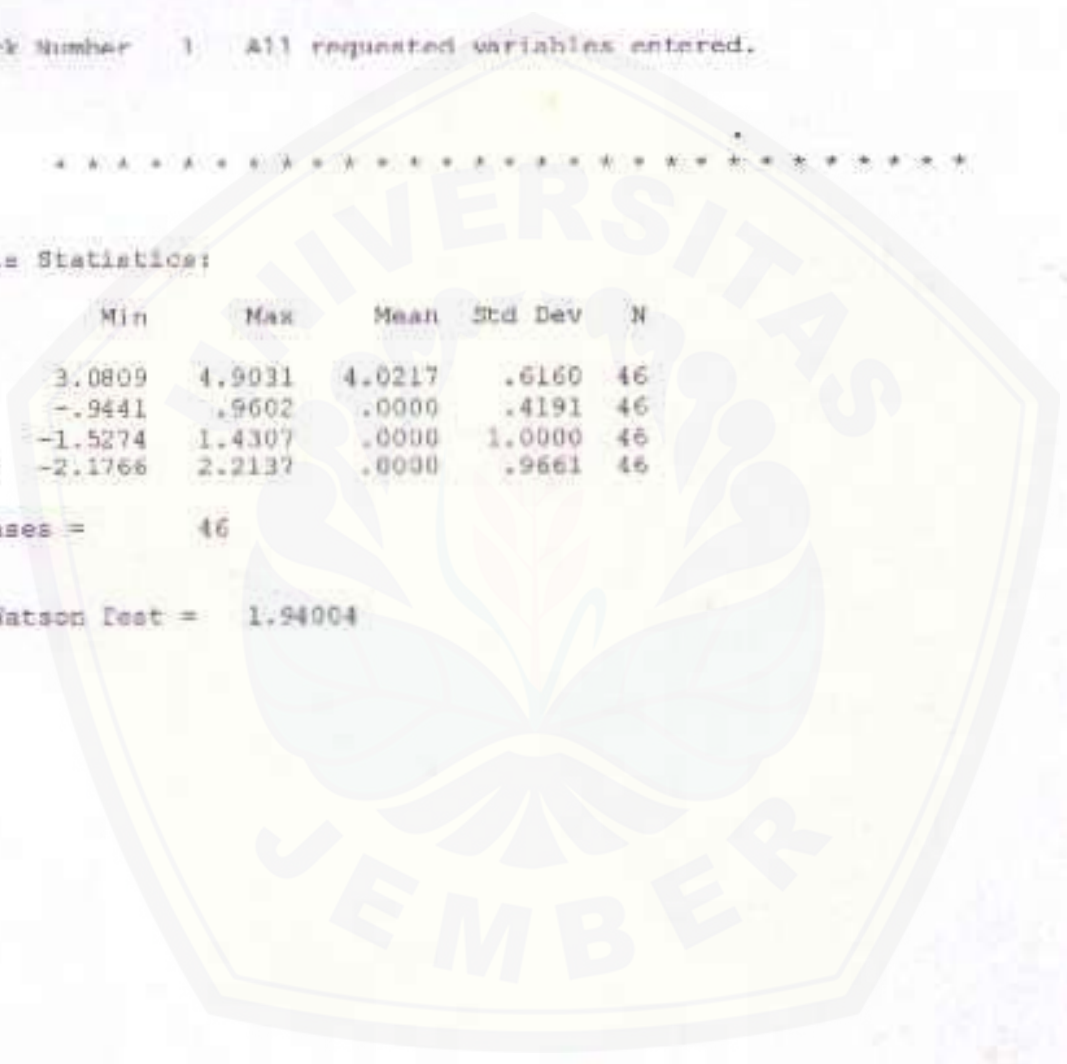
End Block Number 1 All requested variables entered.

Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	3.0809	4.9031	4.0217	.6160	46
*RESID	-.9441	.9602	.0000	.4191	46
*ZPRED	-1.5274	1.4307	.0000	1.0000	46
*ZRESID	-2.1766	2.2137	.0000	.9661	46

Total Cases = 46

Durbin-Watson Test = 1.94004



Pedoman Wawancara

Wawancara yang peneliti lakukan adalah dengan bagian *Agent Of Change* dan kepala seksi kerumah tanggaan. Hal tersebut di maksudkan untuk mendapatkan data awal serta data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini:

Adapun pedoman wawancara tersebut adalah sebagai berikut

1. Sejarah perusahaan
2. Jumlah karyawan organik dan kontrak
3. Struktur organisasi
4. Budaya perusahaan
5. Tugas dan weweng pimpinan cabang dan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
6. Jam kerja dan jam lembur
7. Tata tertib perusahaan



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 319385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : icv@unsi@jember.telkom.net.id

Nomor : *DOK/J25.3.1/PL.5/2004*
Lampiran : -
Perihal : Pemohonan Ijin melaksanakan Penelitian

28 Desember 2004

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
Cabang Jember
di -

JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 4148/J25.1.2/PL.5/2004 tanggal 23 Desember 2004, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : DWI KHOIFUDIN H. / 00 - 2188
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / ADNI
Alamat : Ds. Tembas Baron, Kab. Nganjuk (0358) 552790
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
Lokasi : PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Jember
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara membenarkan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

Ketua,

Drs. Kusno, DEA, Ph.D.
131 592 357

Tembusan Kepada Yth :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsp.


PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
KANTOR CABANG

Jalan A. Yani No. 1 Jember Telp. 486482, 486483, 486484, 486485, 480250, 424102, 424020
Facsimile 486184 Telex No. 31050

Nomor : B²⁴³-KC-IX/SDM01/2005

Jember, 24 Januari 2005

Lamp. :-

Perihal : Ijin Penelitian

Kepada Yth :

Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik
Universitas Jember

Di

Jember

Sehubungan dengan Surat Saudera Nomor : 1206/U25.3.1/PL.5/2004 tanggal 28 Desember 2004 tentang permohonan Ijin untuk melaksanakan Penelitian, maka dengan ini kami monarangkan bahwa :

Nama / NIM : Dwi Khoirudin H / 00 - 2188.
Fakultas / Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / ADNL
Alamat : Ds. Termas, Baron, Kab. Nganjuk (0358) 552790.
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
Lokasi : PT.BRI (Persero) Tbk. Cabang Jember.

Bahwasanya yang bersangkutan telah melaksanakan Penelitian di Perusahaan Kami dengan baik terhitung mulai bulan Desember s/d Januari 2005.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)
& **KANTOR CABANG JEMBER.**

Supranto
Penimpin Cabang