

# **STUDI TENTANG BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA**

**Studi Kasus FISIP UNPAR**



Disusun Oleh :

**Drs. Marihot Tua Efendi Hariandja., M.Si**

**DR. Sentosa Sembiring., SH., MH**

**Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat  
Universitas Katolik Parahyangan  
Bandung  
2014**

# STUDI TENTANG BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA (Studi Kasus FISIP UNPAR)

## Abstrak

Budaya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu organisasi sebagai sebuah unit sosial yang mempunyai tujuan, yang dalam interaksi anggotanya akan membentuk nilai-nilai dan norma berperilaku yang dianggap dapat menyelesaikan tantangan-tantangan organisasi untuk mencapai tujuannya. Demikian juga Fisip Unpar sebagai sebuah organisasi akan membentuk type budaya tertentu

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan type budaya organisasi yang berkembang saat ini di Fisip unpar berdasarkan typologi budaya organisasi *power, role, achievement, dan support culture* sebagai salah satu klasikasi yang dikemukakan oleh para ahli, kemudian type budaya apa yang diharapkan anggota, apakah budaya saat ini berbeda dengan harapan anggota, kemudian apakah semakin kecil perbedaan antara budaya saat ini dengan harapan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan melalui studi kasus dengan pengumpulan data melalui persepsi para anggota terhadap sejumlah dimensi atau indikator type budaya yang telah dikembangkan para ahli dengan tehnik kuessioner, yang hasilnya di analisis melalui perhitungan rata, uji beda dan korelasi statistik.

Hasil penelitian menunjukkan orientasi budaya saat ini dengan urutan tertinggi ke rendah adalah Orientasi *Role Culture* rata-rata 35,40, Orientasi *Achievement Culture* 33,91, Orientasi *Support culture*, 30,60 dan orientasi *power culture*. 30,04. Kemudian tipe Orientasi budaya yang diharapkan berbeda dengan yang terjadi saat ini dengan urutan Orientasi *Achievement Culture* rata-rata 41,51, Orientasi *Role Culture* 34,51, Orientasi *Support Culture* 30,53. Orientasi *Power Culture* 23,20.

Selanjutnya analisis kuantitatif sejauh mana perbedaan antara budaya saat ini dengan yang diharapkan cukup signifikace atau tidak, Berdasarkan analisis pairs samples test yang dilakukan melalui SPSS Versi 20 perbedaan yang cukup signifikan ada pada orientasi *Achievement culture*, *Power culture*. Kemudian analisis perbedaan per elemen masing-masing budaya saat ini dengan harapan terdapat sejumlah elemen yang berbeda secara signifikan

Tingkat kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui 6 dimensi yaitu pekerjaan yang dilakukan, sistim imbalan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, pengembangan diri, dan sarana dan prasarana, dengan skala sangat memuaskan, puas, cukup puas dan tidak puas termasuk dalam kategori memuaskan.

Hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja yaitu semakin kecil perbedaan antara orientasi budaya saat ini dengan orientasi budaya yang diharapkan semakin tinggi keupasan kerja, dengan menggunakan uji korelasi spearman yang dihitung dengan program SPSS versi 20 tidak mempunyai huungan yang berarti.

Dari orientasi budaya yang diharapkan dimana *achievement culture* yang tertinggi, dan adanya perbedaan yang signifikan dimana yang terjadi saat ini lebih rendah dengan harapan, perlu dilakukan peningkatan. Dan Orientasi *power culture* dimana terdapat perbedaan yang signifikan saat ini lebih tinggi dari harapan perlu dilakukan pengurangan.

# STUDIES OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION

## (Case Studies At FISIP UNPAR)

### Abstracts

Organizational culture as a share value and norm it is always integrated to organization to direct the organization member interactions for facing internal and external challenges. Therefore it is an important aspect of organization to understand and manage for making organization more effective to achieve their goals. Fisip UNPAR as an organization also develop its culture as it is regarded can face their challenges.

The purpose of research is to describe the type of cultural orientation of fisip unpar from the cultural typology, Power culture, role culture, achievement culture and support culture as state by Harrison, in the research question what is the existing culture today and what is preferred by its members, Is there a gap between it, and is there a significance relationship between culture and job satisfaction.

Research is conducted through case studies method, with data gathered by questionnaire technique about the perception of organization members, based on some dimension or indicator cultural type which have developed by some author and data is analysed by mean, compare means, and correlation test.

The result of research find that the existing currently culture from the high to the low are that *Role Culture Orientation with mean score 35,40*, *Achievement Culture Orientation 33,91*, *Support Culture Orientation, 30,60* and *Power Culture Orientation 30,04*. The preferred culture orientation are *Achievement Culture Orientation 41,51*, *Role Culture Orientation 34,51*, *Support Culture Orientation 30,53*. and *Power Culture Orientation 23,20*.

Based on pairs samples test was conducted by SPSS program, find that there are a significance different for achievement and power culture orientation currently with preferred.

Level of job satisfaction which is measured by six dimension are that work itself, compensation, co-worker, supervision, advancement, and facility with the scale very high, high, moderate, and low, the level of Fisip employee job satisfaction is high.

The relationship between culture orientation and job satisfaction with the hypothesis the lower the gap between existing culture and preferred culture, the higher job satisfaction. Based on spearman correlation test there is no significance correlation.

Based on the research findings that is the achievement culture is preferred more dominant and power culture not dominant and there is a significance gap between it. It is need to decrease the existing power culture and reinforce the existing achievement culture.

## Kata Pengantar

Penelitian ini dimasudkan sebagai upaya meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang teori dan perilaku organisasi sebagai bidang ilmu yang penulis bina, dan sekaligus untuk memenuhi kewajiban sebagai seorang tenaga dosen dan tentunya untuk memberikan tambahan informasi pada pembaca dan pengelola organisasi khususnya Fisip Unpar dan UNPAR pada umumnya.

Penelitian ini menyoroti salah satu aspek penting dari organisasi yaitu budaya organisasi sebagai aspek yang melekat pada organisasi yakni organisasi dalam perjalanannya akan membentuk budayanya yang meliputi pola perilaku yang diyakini sebagai cara yang terbaik untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga perlu dipahami dan diperhatikan dalam peningkatan efektivitasnya.

Budaya organisasi sebagai pola perilaku yang diyakini dalam menjalankan organisasi oleh para ahli dikelompokkan dalam jenis-jenis budaya yang dalam hal ini adalah *Power Culture*, *Role Culture*, *achievement culture*, dan *support culture* dengan berbagai karakterisiknya. Berdasarkan perspektif setiap organisasi dapat lebih menekankan satu jenis budaya tersebut dan yang manakah yang lebih dominan dilakukan di fisip UNPAR.

Alasan pemilihan Fisip unpar sebagai unit analisis adalah penelitian seperti ini belum pernah dilakukan, merupakan sebuah organisasi yang sudah lama berdiri yang tentunya telah membentuk budayanya sendiri dan alasan praktis untuk memudahkan akses pengumpulan data, keterbatasan waktu dan tenaga disebabkan penulis merupakan salah seorang tenaga dosen di Fisip Unpar.

Terlaksananya penelitian ini tidak terlepas dari bantuan teman-teman di Fisip Unpar baik sebagai nara sumber dalam mendiskusikan konsep dan instrumen penelitian dan sumber data, yang secara khusus kepada bapak Dr. Gandhi Pawitan, Dr. Hasan Mustafa, Dr. Ulbert A.S. Silalahi dan seluruh karyawan fisip yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Akhir kata sebagai manusia tidak sempurna mungkin terdapat kekurangan didalam penelitian ini, untuk itu mohon maaf dan tentunya kami harapkan semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Peneliti/penulis  
Marihot T.E. Hariandja

## Daftar Isi

	Halaman
Abstraks .....	i
Abstracts .....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel .....	vi
Daftar Gambar .....	vii
 <b>Bab 1. Pendahuluan</b>	
1.1.Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2.Identifikasi Masalah .....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
 <b>Bab 11. Kerangka Teori</b>	
2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	6
2.2. Asumsi, Nilai, dan Norma Berperilaku .....	7
2.3. Pembentukan Budaya .....	10
2.4. Fungsi Budaya Organisasi .....	11
2.5. Elemen/Dimensi-dimensi Budaya Organisasi .....	12
2.6. Type Budaya Organisasi .....	15
2.7. Pengertian Kepuasan Kerja .....	25
2.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	25
 <b>Bab III. Metode Penelitian</b>	
3.1. Jenis dan Metode Penelitian .....	28
3.2. Model Penelitian .....	27
3.4. Pengukuran .....	29
3.5. Populasi dan Sample .....	32

3.6 Tehnik Analisis Data .....	32
--------------------------------	----

#### **Bab IV. Hasil penelitian dan Pembahasan**

4.1. Profil Responde .....	33
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	36
4.3. Type Budaya Saat Ini dan Harapan .....	37
4.4. Perbedaan Budaya Saat ini dan Harapan .....	39
4.5. Analisis Perbedaan Budaya Saat Ini dan Harapan .....	40
4.6. Budaya Saat ini dan Harapan Menurut Dimensi-dimensi Budaya .....	42
4.7. Tingkat Kepuasan Kerja .....	53
4.8. Analisis Hubungan Orientasi Budaya Dengan Kepuasan Kerja .....	54

#### **Bab V. Kesimpulan dan Rekomendasi**

5.1. Kesimpulan .....	57
5.2. Rekomendasi/saran-saran .....	59

<b>Kepustakaan</b> .....	61
--------------------------	----

#### **Lampiran**

Kuessioner .....	63
Tabel Induk .....	69
Pearson correlation product moment .....	82
Spearmen Coeficient coorelation .....	97

## Daftar Tabel

Tabel 4.1. Responden berdasarkan Status Kepegawaian .....	33
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia .....	34
Tabel 4.3. Respondent Berdasarkan Lama Kerja .....	35
Tabel 4.4. Skor Cronbach's alpha Indikator Budaya .....	37
Tabel 4.5. Urutan Orientasi Budaya Saat Ini .....	37
Tabel 4.6. Urutan Orientasi Budaya yang diharapkan .....	38
Tabel 4.7. Perbedaan Budaya Saat ini dengan Harapan .....	39
Tabel 4.8 Pairs samples test Budaya Saat ini dan Harapan .....	41
Tabel 4.9 Perbedaan Orientasi Budaya Power Saat ini dan Harapan per Indikator.....	42
Tabel 4.10 Pairs Sample Test Elemen Orientasi Power Culture .....	44
Tabel 4.11. Perbedaan Role Culter Saat ini dan Harapan Per Indikator.....	45
Tabel 4.12. Pairs Sample Test Elemen Orientasi Role Culture.....	46
Tabel 4.13. Perbedaan orientasi Achievement culture Saat ini dan Harapan per Indikator .....	47
Tabel 4.14. Pairs Sample Test Elemen orientasi Achievement Culture .....	49
Tabel 4. 15. Perbedaan Support Culture Saat ini dan Harapan Per Indikator .....	50
Tabel 4.16. Pairs Sample Test Element Orientasi Support Culture .....	52
Tabel 4.17. Rata-rata Kepuasan Kerja Karyawan .....	53
Tabel 4.18. Hasil Uji Korelasi Antara Perbedaan Budaya dengan Kepuasan Kerja .....	55

## Daftar Gambar

Gambar 2.1. Hubungan Antara Asumsi, Nilai, dan Perilaku .....	8
Gambar 2.2. Model Pembentukan Kepuasan Kerja .....	25
Gambar 3.2. Model Penelitian .....	28
Gambar 4.1. Diagram Status Pegawai .....	34
Gambar 4.2. Diagram Usia Respondent .....	35
Gambar 4.3 Diagram Masa Kerja .....	36
Gambar 4.4. Diagram Orientasi Budaya saat ini .....	38
Gambar 4.5. Diagram Orientasi Budaya Di harapkan .....	39
Gambar 4.6. Diagram Perbedan Budaya Saat Ini dan Harapan .....	40
Gambar 4.7. Diagram Perbedaan Budaya Power Saat Ini dan Harapan per Elemen.....	43
Gambar 4.8. Digram Budaya Role Cultur Saat ini dan Harapan per Elemen .....	46
Gambar 4.9. Diagram Perbedaan Budaya Achievement saat ini dan Harapan Per Elemen .....	48
Gambar 4.10. Diagram Perbedaan Budaya Support Saat ini dan Harapan Per Elemen .....	51
Gambar 4.11. Diagram Tingkat Kepuasan Kerja .....	54

# **BAB I.**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian.**

Sebuah organisasi baik itu organisasi bisnis ataupun bukan bisnis dalam usaha mencapai tujuannya melakukan berbagai aktivitas. Dalam melakukan berbagai aktivitas tersebut sejumlah tantangan pasti akan dihadapi. Tantangan tersebut dapat berupa bagaimana mengintegrasikan semua kegiatan didalam organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan, dan bagaimana mengatasi masalah-masalah yang muncul dari lingkungan eksternal.

Untuk memecahkan masalah-masalah tersebut organisasi sebagai unit sosial yang didalamnya terjadi interaksi dari sejumlah orang untuk melakukan sejumlah aktivitas akan membentuk budaya ( budaya organisasi) yang meliputi diantaranya asumsi, nilai, perilaku dan norma yang dianggap penting dapat memecahkan masalah-masalah organisasi baik masalah-masalah integrasi internal maupun masalah adaptasi eksternal yang dapat bersifat khas bagi suatu organisasi (Edgar Schein : 1975). Sehingga budaya organisasi menjadi suatu hal penting dan melekat dalam mengelola organisasi.

Arti pentingnya Budaya organisasi sebagaimana disebutkan diatas perlu mengetahui budaya apa yang berkembang di dalam organisasi dan budaya apa yang diinginkan oleh anggota organisasi dalam upaya untuk mempertahankan atau merubah budaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya Organisasi sebagaimana dikatakan para ahli dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi terjadi karena budaya organisasi dapat menyamakan persepsi dalam melakukan bagaimana berperilaku, sehingga menjadi pengaruh yang sangat baik dalam berperilaku. Selain itu dapat meningkatkan sikap yang positif dari pegawai terhadap organisasi bilamana budaya yang dijalankan sesuai dengan harapan anggota. Kemudian sikap positif anggota akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen

terhadap organisasi sebagai faktor yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.

James Champy (1975:75) mengatakan *The rules of governance (and self governance) for efektif business enterprise today are being determined by their culture, not their organizational structure*. Hal ini dapat dipahami oleh karena budaya yang mencakup sejumlah nilai-nilai merupakan pengarah perilaku seseorang yang paling efektif. Budaya menjadi sesuatu yang bersifat internal bagi seseorang atau melekat bagi seseorang yang secara langsung mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki, menimbulkan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya yang dapat sangat berbeda dengan pengaruh sebuah struktur yang pada intinya juga dibuat untuk mempengaruhi perilaku tetapi bersifat external artinya seseorang dalam melakukan pekerjaan hanya sebatas tugas-tugas tersebut atau demi sistem, peraturan atau lainnya sehingga apa yang dilakukan hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan pada hal dibalik pekerjaan terdapat suatu tujuan yaitu untuk memberikan suatu nilai bagi pelanggan. Hal ini sangat penting dalam dunia bisnis pada saat ini yang berada dalam lingkungan yang cepat berubah dan persaingan yang semakin ketat, dan tentu saja juga bagi organisasi non bisnis.

Budaya organisasi sebagai sebuah objek penelitian tentu saja dapat difokuskan pada sejumlah hal seperti bagaimana pembentukannya, bagaimana hubungannya dengan budaya masyarakat setempat dan dapat dikaitkan dengan sejumlah variable seperti dengan komitmen, kepemimpinan, dan lain lain. Dalam penelitian ini fokus perhatian ditujukan pada jenis atau type budaya yang berkembang saat ini, kemudian apakah type budaya yang terbentuk saat ini merupakan preferensi para anggotanya atau pegawainya, kemudian dikaitkan dengan kepuasan kerja dengan studi kasus di Fisip Unpar.

Fisip Unpar sebagai sebuah organisasi tentu saja memiliki budaya organisasi yang aktual saat ini yang terbentuk selama perjalanan hidupnya selama kurang lebih 60 tahun, sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diteliti sehingga informasi tentang hal ini sangat dibutuhkan. Disamping hal ini unpar saat ini sedang mengembangkan budaya organisasi dalam bentuk penggalan nilai-nilai dasar unpar

sebagai elemen penting dalam budaya organisasi sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan efektivitasnya.

Lebih jauh tentang Fisip Unpar secara organisatoris merupakan sebuah fakultas disamping yang lainnya yaitu fakultas ekonomi, hukum, teknik, teknologi Industri, teknologi informasi dan sains dan fakultas filsafat, dan program pasca Sarjana dengan 15 program Studi yaitu program studi manajemen, akuntansi, studi ekonomi pembangunan, ilmu hukum, ilmu hubungan Internasional, ilmu Administrasi bisnis, ilmu Administrasi publik, teknik sipil, arsitektur, filsafat, teknologi industri, teknik kimia, matematika, fisika, ilmu komputer.

Fisip sebagai sebuah fakultas yang kegiatan utamanya untuk melakukan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat memiliki 3 program studi yaitu program studi administrasi publik, program studi administrasi bisnis dan program studi hubungan internasional yang di dukung oleh sejumlah bagian yang terdiri dari bagian administrasi akademik, administrasi keuangan dan kepegawaian, dan bagian sarana dan prasarana dengan sejumlah 50 dosen tetap, 13 tenaga kependidikan, dan 11 tenaga pelaksana.

Sebagai sebuah lembaga yang sengaja dibentuk oleh para pendiri memiliki visi, *A great faculty within a great Unpar* yang berarti menjadi fakultas yang solid dan progresif sebagai penyelenggara pendidikan yang unggul, pengembang ilmu yang terpercaya, dan selalu mengabdikan bagi kemajuan diri, masyarakat dan bangsa Indonesia sesuai dengan sesanti UNPAR *bakuning hyang mrih guna santyaya bhakti*.

Dengan misi :

- Menjadikan Fisip sebagai komunitas akademik yang solid dan humanis atas semangat *caritas in veritate* (kasih dalam kebenaran) dan ikhtiar berbuat lebih banyak dan lebih baik dalam pelaksanaan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.
- Membawa Fisip sebagai penyelenggara tridharma pendidikan yang lebih progressif dan produktif di bidang ilmu administrasi publik, ilmu administrasi bisnis dan ilmu hubungan internasional. tujuan, dan strategi sebagai landasan dan acuan dalam pengelolaan sehari-hari.

Untuk merealisasikan hal diatas dan meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagaimana organisasi pada umumnya Fisip UNPAR menentukan struktur organisasi dan tata kelola yang tentunya di dasarkan pada nilai-tertentu sebagai inti dari budaya Organisasi.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Organisasi sebagaimana disinggung diatas merupakan unit budaya yaitu memiliki nilai-nilai yang dijunjung tinggi, perilaku, norma-norma dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Demikian juga dengan unpar sebagai sebuah organisasi memiliki budaya tertentu yang dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Seperti apakah budaya organisasi tersebut saat ini adalah satu hal yang perlu di ketahui khususnya oleh para pengelolanya.

Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi dapat merupakan sesuatu hal yang diharapkan atau tidak diharapkan oleh anggotanya, meskipun itu harus diikuti, untuk itu budaya apakah yang lebih disukai oleh anggota atau apakah ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi yang berkembang dengan yang ada saat ini.

Selanjutnya studi tentang budaya organisasi dapat dikaitkan dengan efektivitas organisasi yaitu budaya yang sesuai dengan keinginan pegawai dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembentukan sikap yang positif terhadap organisasi dalam aspek seperti dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja.

Suatu organisasi dalam pelaksanaan tugasnya terbentuk dalam sejumlah kelompok yang dapat membentuk budaya sendiri-sendiri yang dapat berbeda antara satu kelompok dengan yang lain, hal ini disebabkan budaya organisasi sebagai identitas suatu organisasi atau kelompok dipengaruhi oleh sejumlah variabel seperti kepemimpinan, anggota, tantangan yang dihadapi, budaya masyarakat lokal. Demikian pula dengan UNPAR sebagai organisasi yang terdiri dari sejumlah fakultas dan unit akan memiliki budaya sendiri-sendiri yang dapat sama atau berbeda antara satu dengan yang lain.

Mengingat unpar sebagai sebuah organisasi yang besar dengan berbagai unit di dalamnya, usaha melakukan kajian tentang budaya memerlukan waktu dan tenaga yang lama dan besar untuk itu. Secara khusus akan difokuskan pada satu unit saja yaitu FISIP yaitu :

1. Type Budaya Organisasi seperti apakah yang ada atau dijalankan saat ini di Fisip UNPAR.
2. Type Budaya organisasi seperti apakah yang lebih disukai para anggotanya.
3. Apakah ada perbedaan yang signifikan antara budaya saat ini dengan harapan anggotanya.
4. Apakah ada hubungan yang berarti antara kesesuaian budaya yang ada dengan harapan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.

### **1.3.Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya apa yang berkembang saat ini di UNPAR dan Budaya seperti apa yang lebih disukai oleh anggotanya dalam rangka memenuhi kewajiban sebagai seorang dosen yang memperdalam ilmu teori dan perilaku organisasi.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah : Secara praktis sebagai masukan untuk mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan usaha mencapai cita-cita atau tujuan yang ingin dicapai oleh unpar yang pada akhir-akhir ingin dikembangkan oleh para pengelola unpar, dan sekaligus untuk memperkaya bahan pengajaran dalam mata kuliah teori dan perilaku organisasi.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi adalah unit sosial yang terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan (Robbin 1990 : 4). Unit sosial mengacu pada adanya sejumlah orang yang berinteraksi didalamnya untuk mencapai tujuan. Dalam interaksi tersebut mereka akan membentuk apa yang kita sebut dengan budaya. Istilah budaya (Diana 1993 : 3) berasal dari ilmu biology yakni *cultivate* yang berarti bagaimana sel-sel berkembang dalam budaya atau pola tertentu. Dalam antropologi, budaya mengacu kepada keseluruhan cara hidup dimana orang berkembang, yang dapat meliputi cara berpikir, berkomunikasi, bertindak dan lain-lain.

Dalam organisasi lebih menekankan pada keyakinan dan nilai-nilai yang memberikan sebuah cara melihat, memikirkan dan melakukan sesuatu. Untuk lebih memperjelas terdapat banyak definisi mengenai Budaya organisasi , yang dirumuskan oleh sejumlah ahli secara berbeda. Beberapa diantaranya adalah :

*Stephen P. Robbin ( 1989) mendefinisikannya dengan Organizational culture refer to a System of share meaning.*

*Reece/O'radly (1989) as a system of informal rule that spell out how people are to behave most of the time.*

*Schermerhorn/Hunt/Osborn(1985:372) define as a system of share value and belief that guide the behavior of organizational member.*

*Kotter & Heskett (dalam, Budiharjo 2013 : 10) set of values and ways of behaving that are common in a community and that tend to perpetuate themselves, sometimes over long periods of time.*

*Edgar Schein(1989) mengatakan a Pattern of basic assumption-invented or develop by a given group as it learns to cope with its problems of external adptation and*

*internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to percept, think, and feel in relation to those problem.*

Berdasarkan definisi di atas budaya organisasi mengacu pada seperangkat *asumsi-asumsi dasar, nilai dan norma-norma, dan pola berperilaku* yang berkembang dan di diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi sebagai acuan di dalam menjalankan organisasi atau bagaimana organisasi di jalankan yang tentunya dalam menghadapi permasalahan-permasalahan organisasi, baik secara internal ( peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja, integrasi) maupun menghadapi masalah-masalah external (untuk mempertahankan eksistensinya). Ini lebih menekankan pada budaya yang bersifat non-materi. Para ahli mengatakan bahwa kebudayaan sesungguhnya dapat dibagi ke dalam kebudayaan materi dan non materi, Sebagaimana dikatakan *Krober dan Kluckhon ( Dalam Budihardjo, et,al) Culture consist of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmited by symbols, constiuting the discintive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts: the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) idea and especially their attached value; culture systems may, on the one hand be considered as products of action, on the other as conditioning element of further action.*

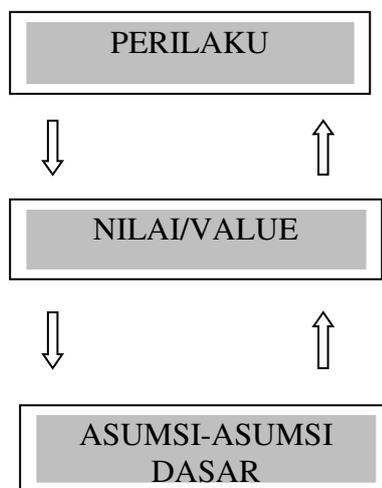
Organisasi sudah barang tentu dalam usaha mencapai tujuannya melakukan berbagai aktivitas, sistem, metode untuk menghadapi tantangan internal seperti pengendalian perilaku anggotanya kearah perilaku yang terkoordinasi, efektif dan efisien dan bagaimana menghadapi tantangan eksternal seperti bagaimana merespon tuntutan lingkungan dimana organisasi berada. Bagaimana hal itu dilakukan tidak terlepas dari keyakinan, asumsi, nilai yang dimiliki bersama, sehingga apa yang dilakukan secara aktual merupakan produk atau dipengaruhi oleh budaya.

## **2.2. Asumsi, Nilai, dan Norma Berperilaku**

Budaya organisasi sebagaimana dinyatakan diatas meliputi norma-norma berperilaku, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi dasar. Ketiga aspek ni merupakan satu

kesatuan yang saling mempengaruhi dan bersifat khirarkhis yaitu asumsi-asumsi yang mendasar akan mempengaruhi atau membentuk nilai-nilai kemudian nilai akan mempengaruhi atau membentuk norma berperilaku yang lebih terlihat ke permukaan, atau sebaliknya norma berperilaku dipengaruhi oleh nilai dan nilai dipengaruhi oleh asumsi-asumsi dasar Sebagaimana digambarkan oleh Edgar Schein (1989) dalam gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1. Hubungan Antara Asumsi, Nilai, dan Perilaku.



Bagaimanakah ketiga elemen budaya ini saling mempengaruhi adalah sebagai berikut :

*Asumsi-asumsi* dasar yaitu keyakinan, pemikiran, pandangan yang dianggap benar dan tidak perlu dipersoalkan lagi yang dianggap dapat memecahkan sejumlah masalah yang berkaitan dengan kehidupan yang menjadi landasan, acuan dalam mempersepsi, berperilaku terhadapnya misalnya pandangan tentang alam, pandangan terhadap manusia, pandangan terhadap bisnis dan lain lain. Alam merupakan lingkungan yang memberi manfaat bagi manusia yang harus dijaga keberadaannya. Pandangan ini akan mempengaruhi misi melindungi, menjaganya agar tidak rusak. Bisnis adalah usaha untuk memberikan manfaat bagi orang lain. Pandangan ini akan mempengaruhi usaha untuk menciptakan barang-barang yang baik atau berkualitas, selalu berusaha memperbaiki kualitas dan harga melalui berbagai cara seperti inovasi, sehingga inovasi dianggap menjadi sebuah hal penting atau nilai yang diperjuangkan. Kemudian berbagai cara atau pendekatan dan norma berperilaku dilakukan untuk mendorong terciptanya kualitas dan inovasi. Asumsi-asumsi dasar

merupakan aspek yang tidak kasat mata, merupakan bagian yang terdalam dari manusia yang sering juga dikatakan sebagai filosofi.

*Nilai (value)* yaitu sesuatu hal yang dianggap sangat penting, berharga yang terkait dengan tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut (Rokeah, dalam Hariandja : 2007 : 50), menjadi sebuah kriteria atau acuan dalam menilai sesuatu tindakan baik atau buruk. Nilai-nilai yang berkaitan dengan tujuan seperti menjadi seorang kaya, menjadi pemimpin pasar, dihormati dan lain-lain. Nilai-nilai yang terkait dengan cara pencapaian tujuan dapat terkait pada sejumlah aspek seperti: *Hardworking, competence, competitiveness, innovation, quality, customer service, team work, ketertiban, care and consideration of people (Amstrong 2006)*. Kemudian lebih jauh lagi akan mempengaruhi tentang bagaimana orang seharusnya berperilaku yang dinyatakan dalam norma.

*Norma* yaitu Aturan tidak tertulis atau tertulis bagaimana berperilaku. Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan yang dapat sangat ketat atau longgar misalnya pegawai tidak atau diperkenankan melakukan pekerjaan menyimpang dari proses kerja yang sudah ditentukan, berkomunikasi melalui saluran formal, pengawasan oleh atasan secara ketat dan lain-lain. Norma ini tentu saja dipengaruhi oleh nilai-nilai tertentu misalnya ketertiban, stabilitas, norma berperilaku melalui saluran formal, mengikuti prosedur kerja yang sudah ditentukan dan lain-lain.

Nilai dapat menjadi suatu asumsi dasar yang terjadi dalam hal misalnya Persaingan, kekeluargaan merupakan suatu hal yang dianggap penting, berharga dan benar untuk mencapai tujuan. Apa yang menyebabkan itu merupakan sesuatu yang penting, baik dan berharga dapat diakibatkan oleh pengalaman bahwa dengan kekeluargaan sebagai sebuah nilai misalnya pemecahan masalah lebih baik atau dapat berdasarkan suatu kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang dan dianggap benar dan didukung banyak orang tanpa mempertanyakan lebih jauh menjadi suatu asumsi sehingga asumsi merupakan keyakinan dasar seseorang atau kelompok tentang kebenaran sesuatu hal yang dapat merupakan cerminan dari nilai.

### 2.3. Pembentukan Budaya Organisasi.

Nilai-nilai, norma sebagai elemen utama dari budaya organisasi sebagaimana disinggung di atas terbentuk melalui sebuah proses yang panjang yang pembentukannya dapat melalui 4 cara ( Michael Armstrong: 2006) yaitu :

1. Melalui kepemimpinan yaitu dengan mengimitasi visi pimpinan tentang apa yang diharapkan, apa yang dilakukan oleh pimpinan dan bagaimana melakukannya, atau pemimpin memaksakan cara pandang dan cara berperilaku pada bawahannya, yang lama kelamaan menjadi hal yang biasa.
2. Melalui peristiwa-peristiwa penting atau kritis yang pernah terjadi dengan mempelajari perilaku yang diharapkan untuk mengatasi peristiwa tersebut. Satu situasi diselesaikan dengan cara tertentu secara berulang-ulang membawa keberhasilan, pada akhirnya cara itu menjadi sebuah hal yang diyakini kebenarannya.
3. Melalui kebutuhan untuk memelihara hubungan yang efektif diantara anggota organisasi. Ini dapat terjadi misalnya hubungan yang baik di dasarkan pada keterbukaan dan kejujuran. Nilai ini menjadi sesuatu yang dianggap penting.
4. Kebutuhan untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman atau peluang misalnya persaingan untuk mengatasi ini dilakukan melalui inovasi sehingga nilai ini menjadi penting dalam menjalankan bisnis.

Budaya organisasi terbentuk melalui pembelajaran dengan waktu yang lama Schein (dalam Michael Armstrong:2006) mengatakan ada 2 cara terjadinya proses pembelajaran dalam pembentukan budaya yaitu :

- Melalui trauma yaitu adanya ancaman yang dihadapi organisasi para anggota mencari cara mempertahankan diri.
- Melalui *positive reinforcemen* yaitu sesuatu cara mengatasi sejumlah tantangan yang dilihat dapat memecahkannya akan diadopsi sebagai sebuah nilai budaya.

Berdasarkan proses pembentukan di atas budaya organisasi yang sudah terbentuk dan melekat pada anggota organisasi menjadi hal yang sulit dirubah walaupun dapat dirubah akan terjadi melalui terjadi hal-hal yang traumatis.

#### **2.4. Fungsi Budaya Organisasi.**

Budaya organisasi merupakan suatu topik yang penting dalam studi management dan organisasi sebab budaya merupakan sesuatu yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu harus di kembangkan, dipelihara, atau dirubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, sebab budaya organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi dan mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi kearah pencapaian tujuan. James Champy mengatakan *The rules of governance (and self governance) for efektif business enterprise today are being determined by their culture, not their organizational struktur<sup>i</sup>.*

Hal ini dapat dipahami oleh karena budaya yang mencakup sejumlah nilai-nilai merupakan pengarah perilaku seseorang yang paling efektif. Budaya menjadi sesuatu yang bersifat internal bagi seseorang atau melekat bagi seseorang yang secara langsung mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki, dapat menimbulkan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya yang dapat sangat berbeda dengan sebuah struktur yang pada intinya dibuat untuk mempengaruhi perilaku dan bersifat external bagi seseorang dimana sering terjadi seseorang dalam melakukan pekerjaan hanya sebatas tugas-tugas tersebut atau demi sistem, peraturan atau lainnya sehingga apa yang dilakukan hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan pada hal dibalik pekerjaan terdapat suatu tujuan yang lebih jauh yaitu untuk memberikan suatu nilai bagi pelanggan.

Secara lebih eksplisit Nevizond (2007 :11) mengatakan fungsi budaya sebagai Identitas atau karakter organisasi, Pengikat atau pemersatu, sumber inspirasi, sumber penggerak dan pola perilaku, peningkatan nilai tambah, pengganti formalisasi, mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Judge & Robbin (dalam Budiharjo 2013 : 69) Budaya organisasi memiliki peran : Peran batas Organisasi, Pemberi identitas, perekat komitmen karyawan, pengarah tindakan, dan pengatur kehidupan berorganisasi.

## 2.5. Elemen-elemen/dimensi-dimensi Budaya Organisasi.

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan di atas berkaitan dengan bagaimana tugas-tugas dilakukan (*the ways thing done*) berkaitan dengan hubungannya dengan orang lain yang diyakini merupakan cara yang terbaik untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang di dasarkan pada keyakinan, nilai, asumsi-asumsi yang didasarkan pada keyakinan atau pembelajaran.

Berbicara mengenai elemen-elemen nilai budaya organisasi dapat meliputi sejumlah dimensi yang dinyatakan secara berbeda oleh setiap penulis, Dalam kontex organisasi Schein ( 2004 : 39) mengatakan dapat terkait dengan sejumlah aspek atau elemen yaitu :

- *Missi, strategy and goals.*
- *Means : structure, systems, procesess*
- *Measurement : error-detection and correction system*
- *Internal Integration Issues : Common language and concepts, Group boundaries and identity, The nature of authority and relationships, Allocation of rewards and status.*
- *Deeper Underlying Assumptions : Human relationships to nature, The nature of reality and truth, The nature of human nature, The nature of human relationships, The nature of time and space, The unknowable and uncontrollable.*

Misi, strategi, tujuan, berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat mencapai tujuannya. Means berkaitan dengan bagaimana hal itu dilakukan yang terkait dengan struktur, system, proses dan bagaimana caranya menentukan apakah tujuan tercapai serta bagaimana memperbaikinya. Ini berkaitan dengan usaha menghadapi tantangan eksternal. Selanjutnya terkait dengan elemen integrasi internal juga terkait dengan asumsi-asumsi yang lebih dalam tentang sejumlah aspek. Sehingga elemen-elemen budaya meliputi sejumlah aspek di dalamnya.

Misi, strategi, tujuan, struktur, system, proses dan pengendalian berkaitan dengan usaha untuk menjamin kelangsungan hidupnya dalam hubungannya dengan

lingkungan eksternal dapat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Misi, strategy, tujuan berkaitan dengan apa yang harus dilakukan, strategi berkaitan dengan bagaimana hal itu dilakukan untuk dapat mencapai tujuan. Hal ini tidak terlepas dari nilai yang dianut dan asumsi-asumsi dasar organisasi yang diyakini organisasi.

Misi berkaitan dengan apa yang harus dilakukan seperti misalnya dalam perguruan tinggi melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, melalui strategi pengembangan sumber daya manusia, sarana dan sarana dan prasarana dan lain-lain untuk mencapai tujuan menjadi sebuah organisasi diakui. Dalam organisasi bisnis misalnya melakukan pengembangan produk baru melalui inovasi, menjalin hubungan dengan konsumen, mematuhi regulasi pemerintah, dengan strategy meningkatkan team work, pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan menjadi pemimpin pasar

Kemudian struktur, system dan proses sebagai sarana untuk mencapai tujuan diatas dapat berkaitan dengan bagaimana tugas-tugas dibagi-bagi, dilakukan juga tidak terlepas dari asumsi-asumsi dan nilai yang diyakini organisasi misalnya organisasi di rancang dengan pembagian tugas yang sangat terspesialisasi, pelaksanaan tugas dengan standard prosedur yang ketat, pengambilan keputusan yang terpusat tidak terlepas dari asumsi-asumsi tentang manusia msalnya kemampuan manusia adalah terbatas atau spesialisasi akan meningkatkan kinerja yang tinggi, nilai-nilai ketertiban, efisiensi, kepastian yang diyakini oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan.

Beberapa ahli yang lain merumuskan elemen-elemen budaya organisasi secara berbeda dan lebih banyak menekankan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan untuk menghadapi tantangan eksternal, bukan pada misi,strategi dan tujuan, *Internal Integration Issues, Deeper Underlying Assumptions*. sebagaimana dikatakan diatas diantaranya dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1989) dengan elemen :

1. *Individual initiative : the degree of responsibility, freedom and independence that individual have.*
2. *Risk tolerance: The degree to which employee are encourage to be aggressive, innovative, and risk taking.*

3. *Direction* : the degree to which the organization create clear objective and performance expectation.
4. *Integration* : the degree to which unit within the organization are encourage to operate in a coordinated manner.
5. *Management Support* ; the degree to which manager provide clear communication, assistance, and support to their subordinate.
6. *Control* : the number of rule and regulation and the amount of direct supervision that is used to oversee and control employee behaviour.
7. *Identity* : the degree to which member identity with the organization as a whole rather than with their particular work group or field of profesional expertise.
8. *Reward system* : the degree to which reward alloction (that is, salary increases, promotions) are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favoritism, and so on.
9. *Conflict tolerance* : the degree to which employee are encourage to air conflicts criticism openly.
10. *Communication patterns* : the degree to which organizational communication are restricted to the formal hierarchy of authority

Michael Amstrong (2006) mengatakan *Some of the most typical areas in which values can be expressed, implicitly or explicitly, are: performance; competence; competitiveness; innovation; quality; customer service; teamwork; care and consideration for people. Values are translated into reality (enacted) through norms and artefacts as described below. They may also be expressed through the media of language (organizational jargon), rituals, stories and myths.*

Elemen-elemen atau dimesi budaya organisasi ini lebih terkait dengan aspek bagaimana tugas-tugas dilakukan dalam bentuk struktur, system, proses dan pengendalian sebagai cara untuk merealisasikan misi, strategi, dan tujuan yang menyangkut sejumlah nilai-nilai

Semua elemen-elemen budaya diatas dapat dimiliki oleh organisasi dalam drajat kuat atau lemah. Sebuah organisasi misalnya tidak menghendaki inisiatif individual, kebebasan pada anggota, sementara organisasi lain menghendaknya, Demikian pula

dengan elemen yang lainnya. Sama halnya dengan manusia secara psikologis memiliki sifat yang sama, yang berbeda adalah intensitas pemilikannya misalnya dilihat dari sifat keberanian mengambil risiko semua orang memilikinya tetapi ada orang memilikinya secara kuat yang lain lemah. Pemilikan yang berbeda inilah yang menimbulkan ciri khas karakter seseorang. Sama halnya dengan organisasi pemilikan nilai-nilai itu akan menimbulkan ciri khas sebuah organisasi yang kita sebut dengan budaya organisasi.

Mengapa terjadi perbedaan hal itu tidak terlepas dari asumsi organisasi terhadap keberadaannya, manusia, lingkungan ditambah dengan pengalaman berorganisasi dimana dengan keberadaan nilai dan perilaku tertentu berdasarkan pengalaman berorganisasi dianggap dapat memecahkan sejumlah masalah dalam organisasi. Bagi organisasi yang menilai penting insyatif individu, kebebasan, inovasi tidak terlepas dari asumsi bahwa manusia pada dasarnya memiliki keinginan bekerja, memiliki kemampuan dan pandangan persaingan hanya dapat di atasi melalui inovasi dan lain-lain.

## **2.6. Jenis/type Budaya Organisasi.**

Jenis/Type Budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli merupakan orientasi atau preferensi terhadap asumsi-asumsi, nilai-nilai dan perilaku tertentu yang dinyatakan baik secara eksplisit maupun implisit lebih menekankan pada bagaimana organisasi menjalankan tugas sehari-hari yang dinyatakan dalam struktur, system dan proses.

Struktur berkaitan dengan bagaimana tugas di bagi-bagi dan standard perilaku atau dalam melakukannya yang dapat berbeda antara satu organisasi yang lain, Pembagian tugas dapat berdasarkan spesialisasi yang sangat tinggi atau rendah. Tinggi artinya setiap orang diberikan tugas yang jelas dengan content yang kecil dan spesialisasi yang rendah adalah sebaliknya, Siapa yang mengambil keputusan dalam organisasi. Pengambilan keputusan dapat pada satu orang atau dua orang yaitu pimpinan tertinggi atau pada banyak orang yang berada pada bawahan. Bilamana berada hanya pada pimpinan organisasi menjadi sentralistik sebaliknya desentralisasi. Sistem yaitu sejumlah mekanisme dan standard perilaku yang diciptakan untuk

mengendalikan perilaku anggota untuk memastikan semua terarah pada pencapaian tugas yang terkait bagaimana tugas dilakukan dan seseorang berperilaku seperti dengan aturan dan regulasi, prosedur kerja, system komunikasi, penempatan dan promosi, system reward dan punishment individu dan lain-lain.

Orientasi terhadap terhadap aspek-aspek diatas (yang lebih menekankan pada aspek bagaimana organisasi dijalankan) berbeda-beda untuk setiap organisasi yang membentuk apa yang disebut dengan jenis atau type budaya organisasi. Jenis-jenis budaya organisasi telah banyak dikemukakan para Ahli, umumnya jenis-jenis budaya tersebut dikelompokkan dengan 4 jenis. Salah satu diantaranya dikemukakan oleh Harrison and Stokes (dalam Naicker : 2008 ; Diana 1993; Leonardo : 2008 ) mengatakan 4 orientasi budaya organisasi yaitu *Power culture, role culture, achievement culture, dan support culture.*

### **2.6.1. Power Culture**

Dalam power culture dilihat dari struktur kekuasaan berada pada pimpinan tertinggi atau sentralistik, pembagian tugas tentang tugas apa yang dilakukan seseorang di dasarkan pada perintah atasan, dan bagaimana tugas-tugas dilakukan atau perilaku kerja di lakukan melalui kekuasaan atau perintah atasan, sehingga semua berpusat pada atasan Harrison and Stoke (Dalam Diana 1993) *definene power-oriented culture as “organizational culture that is based on inequality of access to resources.*

Dalam budaya orientasi kekuasaan perilaku seorang bawahan diharapkan menjadi seorang yang patuh dan loyal pada atasan, pekerja keras dan atasan menjadi seorang pemimpin yang kuat, tegas dan memiliki pengetahuan yang luas adil pada bawahan yang loyal. Pengendalian perilaku (pemotivasian) pegawai di dasarkan ganjaran ekstrinsik (uang dan menghindari hukuman) *Harrison (dalam Diana; 1993 :16 ) mengatakan In the Power organization at its best, leadership is based on strength, justice and paternalistic benevolence.... The leaders are expected to be all-knowing as well as all-powerful. Subordinates are expected to be compliant and willing.... At its worst, the Power organization tends towards a rule by fear.*

Dalam penyelesaian aspek-aspek lain yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi organisasi berpusat pada pemimpin atau sentralistik misalnya promosi atau penempatan berdasarkan pertimbangan atasan Kemudian formalisasi atau bagaimana tugas-tugas dilakukan adalah rendah dimana cara melakukan tugas di dasarkan pada keinginan atau perintah atasan Orientasi nilai budaya yang ditekankan adalah kecepatan, kepastian.

Beberapa kelemahan dan keuntungan dari orientasi budaya ini sebagaimana dikatakan oleh Harrison (dalam uir.unisa.ac.za ) adalah :

*Disadvantages/Kelemahan :*

- *People give boss's wishes the highest priority, even it interferes with important work*
- *People are afraid to give bad news to the boss.*
- *People do not question the leaders even when they are seen to be wrong*
- *People with power break rules with impunity and special priveleges*
- *Information is a source of personal power and is restricted to friends and allies.*
- *Peole are promoted by being loyal to those in power even when they are not sepecially competent.*

*Advantages/Kebaikan :*

- *Unifies individual effort behind the vision of the leader.*
- *Can move quickly in the market and make rapid internal changes.*
- *Leverages the knowledge, wisdom and talent of the leader.*
- *Can provide direction and certainty: reduce conflict and confusion in times of emergency.*

### **2.6.2. Role Culture**

Pada Role culture atau budaya organisasi yang berorientasi pada peran, kekuasaan masih berada pada pimpinan atau sentralisasi tetapi perilaku kerja para pegawai dikendalikan oleh prosedur dan aturan yang tegas, struktur tugas didasarkan pada

spesialisasi dengan deskripsi jabatan yang jelas bukan oleh kekuasaan atau perintah pemimpin sebagaimana dengan orientasi budaya kekuasaan.

Hal ini tidak terlepas asumsi yang mendasarinya yaitu bahwa kepastian pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ingin di capai, dapat melalui spesialisasi yaitu dengan tugas-tugas khusus yang dilakukan seseorang, seseorang akan menjadi ahli dalam melakukan tugas tersebut, kemudian keahlian ditambah dengan langkah-langkah yang jelas dalam pelaksanaannya akan meningkatkan produktivitas *Harrison( dalam Diana 1993:17 ) mengatakan The Role orientation assumes that people work most effectively and efficiently when they have relatively simple, clearly defined, circumscribed and measurable tasks. Clarity and precision of roles and procedures are striven for in order to fit the parts of the organization together like a machine.*

Dalam orientasi budaya ini seorang bawahan diharapkan seorang pekerja keras dan patuh pada aturan dan berkonsentrasi pada tugasnya, memiliki tanggung jawab, dapat dipercaya, kompeten, sementara inisiatif, kebebasan, dan inovasi tidak ditekankan. Seorang atasan diharapkan seorang yang disiplin, loyal pada tugas dan tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri. System ganjaran dilakukan melalui kontrak dan orientasi Nilai-nilai yang ditekankan adalah ketertiban, kepastian, stabilitas, efektivitas, efisiensi.

Harrison mengatakan sejumlah keburukan dan kebaikan dari role culture ( dalam uir.unisa.ac.za ) yaitu :

#### Disadvantages

- *People follow the rule even when this rules get in the way of doing the work*
- *It is considered a sin to exceed one's authority or deviate from accepted procedures.*
- *It is more importenad to avoid deviating from the norm that it is to do the righth thing.*
- *Job are so tightly defined that there is little room to contribute one's unique talents and ability*
- *People are treated as interchangeable parts of a machine rather than as a human beings.*

- *It is difficult to get approval for change that people give up on making needed improvements.*

#### *Advantages*

- *Well-design structures and systems make room for efficient operations and reduce the time for learning jobs.*
- *Clear lines of authority and responsibility reduce conflict turf battles, confusion and indecision.*
- *Clear and fair rules and guidelines protect individual from exploitation and abusive use of power.*
- *Having good systems, procedures and organizational memory prevents having to “reinvent the wheel”*
- *Structure, routine and predictability provide security and reduce stress.*

#### *2.6.3. Achievement Culture*

Dalam Achievement culture kekuasaan berada pada para anggota sesuai dengan keahlian mereka atau desentralisasi, pengendalian perilaku kerja tidak didasarkan pada job description, aturan dan prosedur, dan spesialisasi yang tinggi, tetapi didasarkan pemahaman para anggota pada tuntutan tugas (target) yang dilakukan melalui kerja sama diharapkan dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau formalisasi rendah,. *Diana (1993 :17) mengatakan in achievement culture people interested in the work it self, and have a personal stake in seeing that it is done.*

Dalam budaya ini manusia diasumsikan sebagai orang yang dapat dipercaya, mempunyai inisiatif individual, dan motivasi dan menyukai pekerjaannya. *Harrison ( dalam Diana 1993 : 17) people’s energy and time, assuming that people actually enjoy working at tasks which are intrinsically satisfying.*

Dalam budaya ini seorang bawahan diharapkan adalah orang yang punya komitmen terhadap tujuan organisasi, kompeten dan seorang atasan adalah seorang memandang bawahan setara dengannya atau mitra kerja. Pengendalian perilaku melalui ganjaran adalah pekerjaan yang menantang dan menarik. Orientasi nilai yang ditekankan adalah kebebasan tinggi, kerja sama/ team work, kompetensi yang tinggi dari para petugas, kerjasama untuk dapat mencapai tujuan bersama.

Harrison mengemukakan sejumlah keburukan dan kelebihan dari jenis budaya ini dalam uir.unisa.ac.za ) yaitu:

#### *Disadvantages*

- *People believe so much in what they are doing that the end comes to justify the means.*
- *People become intolerant of personal needs, and they sacrifice family, social life and health for work.*
- *The group members talk only to themselves and become isolated from others and from reality.*
- *The group only cooperates internally, which others see as arrogant and competitiveness.*
- *Because dissent and criticism are stifled, the group has difficulty correcting its own errors.*
- *The commitment to excellence at any cost leads to waste and inefficiency*

#### *Advantages*

- *Unity of effort toward mutually valued goals*
- *Reduced need for control on individual*
- *High internal motivation*
- *Maximum utilization of members' talents*
- *High self-esteem for organizational member.*
- *Rapid learning and problem solving*
- *Rapid adaptation to change.*

#### **2.6.4. Support Culture**

Pada budaya support culture kekuasaan berada pada anggota kelompok atau terdesentralisasi, pengendalian perilaku kerja didasarkan pada adanya saling membantu antara satu dengan yang lain, kepuasan kerja akan melakukan tugas-tugas sebagaimana dikehendaki. Organisasi menjadi tidak formalistik perilaku kerja di dasarkan pada kesadaran, pengabdian, dan kebersamaan. *Harrison says, the Support-oriented organization offers its members satisfactions which come from relationships; mutuality, belonging, and connection.... The assumption is that people will contribute*

*out of a sense of commitment to a group or organization of which they feel themselves truly to be members, and in which they believe they have a personal stake.*

Seorang bawahan diharapkan menjadi anggota keluarga, dapat dipercaya dan seorang atasan diharapkan orang yang memperhatikan kebutuhan bawahan atau orang lain. Pengendalian perilaku melalui ganjaran adalah hubungan yang memuaskan. Nilai yang ditekankan disini adalah cinta kasih, kehangatan, kebersamaan, kekeluargaan.

Harrison mengemukakan sejumlah keburukan dan kebaikan dari jenis budaya ini dalam uir.unisa.ac.za ) yaitu :

#### *Disadvantages*

- *People may focus on relationships and neglect the work.*
- *Out of kindness difficult personnel decisions may be avoided.*
- *When consensus cannot be reached the group may become indecisive and lose direction.*
- *Dissagreement may be avoided, there is surface harmony and covert conflict*
- *Changes may take a long time because of the need to get everyone on board*
- *People are rewarded in the same way although they might not have contributed in the same way. This could create frustration*

#### *Advantages*

- *Good internal communication and integration*
- *High level of commitment to decision.*
- *Sophisticated process skills manage people issues well.*
- *High level of cooperative, effective group work.*
- *Good at sensing environment.*
- *Providing caring, responsive service.*
- *High trust between individuals and the organization*
- *Nurturing members for good health*
- *Good balance for achievement culture.*

Typologi yang lain dikemukakan oleh Hellriegel, Slocum and Woodman (Dalam Naicker 2008) mengatakan ada 4 jenis budaya organisasi yaitu : bureaucratic culture; clan culture; entrepreneurial culture; and market culture.

#### ***2.6.5. Bureaucratic culture***

Didalam budaya birokrasi tugas dan tanggung jawab semua pegawai dirumuskan secara jelas, perilaku kerja atau bagaimana melakukan pekerjaan didasarkan pada aturan, prosedur yang ketat. Pengkoordinasian tugas berdasarkan hirarkhi dan pengambilan keputusan terpusat. Tugas utama pimpinan memastikan bahwa semua tugas dilakukan sesuai dengan aturan. Orientasi nilai menekankan pada stabilitas, kepastian, efisiensi, formalitas.

#### ***2.6.6. Clan culture***

Perilaku kerja tidak didasarkan pada aturan dan prosedur yang ketat dan pembagian tugas tetapi pada komitmen anggota pada organisasi dimana para pegawai memiliki kewajiban terhadap organisasi tidak sekedar pertukaran antara usaha yang diberikan dengan imbalan, dan memiliki komitmen yang lama untuk organisasi demikian juga dengan organisasi terhadap pegawainya, ada saling percaya antara individu dengan organisasi dan sebaliknya. Orientasi nilai menekankan pada loyalitas, personal komitmen, teamwork, self management, hubungan sosial

#### ***2.6.7. Entrepreneurial culture***

Perilaku kerja dan bagaimana melakukan pekerjaan dengan inisiatif individu, fleksibilitas, dan kebebasan. Orientasi nilai yang ditekankan disini adalah keberanian dalam mengambil risiko, kreativitas, inovasi, melakukan hal-hal baru untuk bereaksi dan merubah lingkungan, menghasilkan produk baru.

#### ***2.6.8. Market culture***

Didalam jenis budaya ini hubungan antara pegawai dengan organisasi sangat contractual para individu melakukan tugas-tugasnya untuk mendapatkan imbalan tertentu sesuai dengan kontrak. Orientasi nilai menekankan pada keuntungan, prestasi yang jelas/terukur, formalistic

Typologi yang lain dikemukakan oleh Kim & Cameron (2006 : 33-41) yaitu budaya hirarkhi, budaya pasar, budaya clan dan budaya adhocracy.

#### **2.6.9. Budaya Hirarki (*Hierarchy culture*)**

Budaya hirarki mengacu pada tipe ideal yang dikemukakan oleh Max Weber yang mengacu pada 7 prinsip atau ciri organisasi yang efektif yaitu pekerjaan berdasarkan spesialisasi, pelaksanaan berdasarkan aturan yang jelas, penempatan dan promosi berdasarkan prestasi dan keahlian, pengambilan keputusan berdasarkan hirarki, hubungan atasan dan bawahan berdasarkan hubungan pekerjaan, pemisahan pemilik dan pekerja dan pegawai yang memiliki tanggungjawab.

Dalam budaya ini tugas-tugas apa yang dilakukan dan bagaimana melakukan didasarkan pada spesialisasi dan aturan dan prosedur standard, pengambilan keputusan berada pada pejabat yang disampaikan secara hirarkhis ke tingkat lebih rendah sehingga organisasi sangat formalistik dan sentralistik. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang organizer, dan bawahan adalah orang yang memiliki keahlian khusus yang patuh pada aturan, dan penempatan dan promosi didasarkan pada pengetahuan dan keahlian yang dimiliki yang dilakukan melalui sebuah prosedur tertentu. Nilai-nilai yang ditekankan adalah stabilitas, kepastian dan efisiensi, yang didasarkan pada Asumsi bahwa efisiensi akan didapatkan melalui spesialisasi yang tinggi, pelaksanaan tugas berdasarkan aturan dan prosedur yang jelas.

Organisasi-organisasi yang besar dan pemerintah umumnya termasuk dalam kategori budaya ini dan juga organisasi kecil khusus seperti fast-food restaurant seperti McDonald.

#### **2.6.10. Budaya Pasar (*market culture*)**

Orientasi Budaya ini tidak seperti dalam budaya hirarki dimana pengendalian perilaku anggota organisasi dilakukan melalui aturan dan prosedur kerja, pelaksanaan tugas melalui spesialisasi dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi. Dalam budaya ini pengendalian perilaku anggota didasarkan pada perilaku yang dapat menghasilkan target sesuai dengan tujuan dari aneka aktivitas sesuai dengan tujuan

utama organisasi. Pelaksanaan tugas sehari-hari dan bagaimana hal itu dilakukan, pengambilan keputusan dilakukan di dasarkan pada situasi atau tuntutan lingkungan.

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah lingkungan tidak lah ramah dan stabil tetapi sangat keras dan dinamis, pelanggan banyak tuntutan dan menginginkan produk yang berkualitas. Untuk dapat mencapai itu perusahaan harus meningkatkan daya saing. Pimpinan dan manajemen harus menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang jitu dalam rangka meningkatkan produktivitas dan keuntungan.

### **2,6,11, Budaya klan (*Clan Culture*)**

Dalam budaya ini pengendalian perilaku anggota, pelaksanaan tugas dan bagaimana tugas dilakukan dan juga pengambilan keputusan di dasarkan pada team kerja, keterlibatan anggota dalam setiap program dan kepercayaan organisasi kepada anggota/pegawai layaknya seperti keluarga. Sistem imbalan berbasis kinerja kelompok bukan individu, Rekrutmen, penempatan dan promosi, pemutusan hubungan kerja berdasarkan pada keputusan kelompok

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan koordinasi internal dan mengatasi tantangan eksternal dilakukan dengan teamwork. Pegawai, pelanggan diyakini sebagai rekan pengembangan pegawai.

Tugas utama management adalah memberdayakan pegawai, meningkatkan partisipasi, komitmen, dan loyalitas pegawai dan mengasumsikan manusia yang memiliki keinginan untuk berprestasi sebagaimana dikatakan sejumlah ahli (McGregor, 1960; Likert, 1970; Argyris, 1964).

### **2.6.12. Budaya Adokrasi (*Adhocracy Culture*)**

Budaya ini mengasumsikan bahwa inovasi dan inisyatif atau penemu pertama (produk baru) akan menjadi faktor kunci kesuksesan sehingga tugas utama organisasi adalah menciptakan produk-produk baru atau jasa baru yang beorientasi masa depan. Perilaku anggota dalam hal apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya dikendalikan oleh profesionalisme seseorang dikaitkan dengan

masalah yang harus dipecahkan dan target yang harus dicapai dilakukan melalui teamwork. Budaya ini sebagaimana menghendaki orang-orang kreatif, keberanian mengambil risiko.

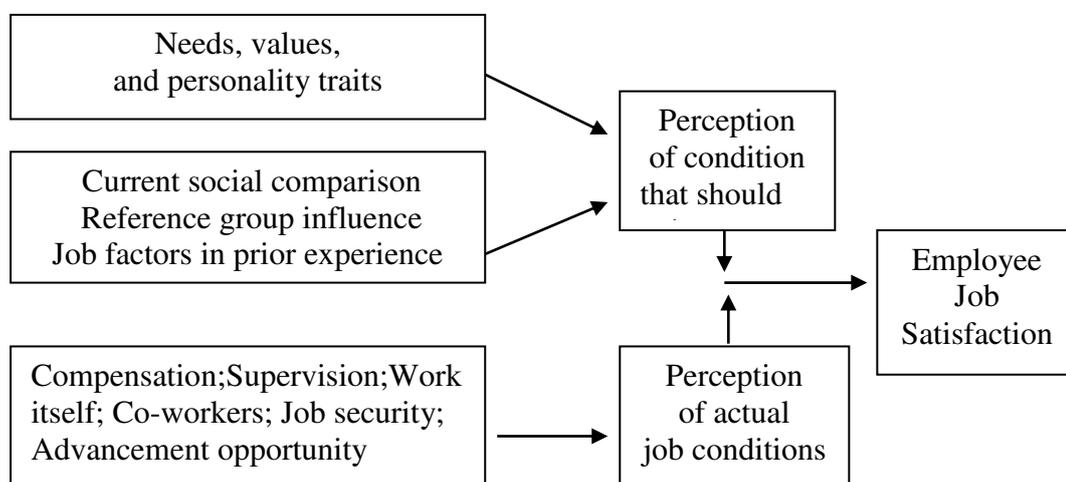
## 2.7. Pengertian Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja adalah keyakinan, perasaan dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan diartikan dengan keseluruhan tugas-tugas yang harus dilakukan dan keseluruhan aspek yang tidak terpisahkan dari pekerjaan seperti gaji, kepemimpinan, kemungkinan perkembangan diri, lingkungan kerja, rekan kerja. Tugas-tugas yang dilakukan sering disebut dengan isi (*content*) pekerjaan dan lainnya disebut dengan lingkup (*context*) pekerjaan. Setiap orang mengharapkan kondisi tertentu dari aspek-aspek ini dimana bila ada kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang aktual akan menimbulkan kepuasan kerja dan bilamana harapan lebih rendah dari kenyataan menimbulkan ketidakpuasan dan bila harapan melebihi kenyataan akan sangat memuaskan.

## 2.8. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl (dalam Robbin: 2003) menyatakan pembentukan kepuasan kerja dalam sebuah model yang menyatakan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di atas sebagaimana dalam gambar 2 berikut :

Gambar 2.2 : Model Pembentukan Kepuasan Kerja



Model diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai terjadi melalui persepsi tentang apa yang seharusnya terjadi dibandingkan dengan apa yang senyatanya ada tentang sejumlah aspek yaitu kompensasi, pengawasan, pekerjaannya, rekan kerja, keamanan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Seseorang dapat mempersepsi misalnya gajinya harus sejumlah tertentu, pengawasan dilakukan secara longgar, rekan kerja harus bersahabat dan membantu, pekerjaannya langgeng dan memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

Persepsi apa yang seharusnya tentang aspek diatas dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu kebutuhan, nilai, dan sifat-sifat kepribadian. Kebutuhan dapat meliputi kebutuhan fisik (makan, minum). Kebutuhan ini menimbulkan jumlah kompensasi tertentu yang dipersepsi harus ada. Nilai sebagai sebagai sesuatu yang diyakini benar dan harus diperjuangkan seperti keadilan menghendaki persepsi tentang jumlah gaji tertentu. Aspek nilai tidak saja mengenai keadilan tetapi juga yang lain seperti tentang prestasi yang dapat mempengaruhi persepsi tentang pekerjaan yang harus dilakukan dan lain-lain. Sifat kepribadian seperti ekstrovert dapat mempengaruhi persepsi tentang jenis pekerjaan yang seharusnya dilakukan, hubungan dengan rekan kerja dan seterusnya.

Faktor lain yang mempengaruhinya sebagaimana dalam model adalah perbandingan dengan situasi sosial saat ini dapat mempengaruhi jumlah kompensasi yang di inginkan misalnya besar gaji dengan jabatan yang sama ditempat kerja lain, juga dengan membandingkan dengan orang lain sebagai referensi misalnya temannya, orang tuanya dan lain-lain. Yang lainnya juga dibandingkan dengan pengalaman bekerja sebelumnya bagi mereka yang sudah pernah bekerja mempengaruhi apa yang diharapkan ada dalam pekerjaan.

Model diatas secara jelas mengimplikasikan bahwa setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda tentang aspek-aspek pekerjaan yang seharusnya ada, sebab setiap orang dapat memiliki kebutuhan yang berbeda, nilai yang berbeda, sifat kepribadian yang berbeda, pengalaman yang berbeda dan lainnya.

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan di atas berkaitan dengan keseluruhan, pandangan, nilai, dan bagaimana organisasi dijalankan dapat berkaitan pola

kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan kerja, bagaimana pekerjaan dijalankan, hubungan antara individu dalam organisasi juga dengan berbagai system dan mekanisme keorganisasian seperti system imbalan, bagaimana kinerja diukur dapat menyentuh aspek-aspek pekerjaan diatas. Oleh karena itu secara teoritis bilamana budaya organisasi yang ada sesuai dengan budaya yang diharapkan oleh anggota organisasi, mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

### BAB III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif komparatif analitis yaitu pengukuran yang cermat terhadap fenomena social tertentu Singarimbun (1989:4). Yaitu untuk mendeskripsikan fenomena jenis budaya yang ada saat ini, dan jenis budaya organisasi apa yang diinginkan oleh anggota organisasi melalui metode survey yaitu menelusuri budaya yang berkembang melalui sejumlah indikasi atau gejala yang menunjukkan budaya tertentu berdasarkan persepsi para anggota organisasi, dan menganalisis hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

#### 3.2 . Model Penelitian.

Gambar 3: Model Penelitian



Budaya organisasi yang aktual dan dijalankan organisasi bisa saja bukan merupakan budaya organisasi yang diinginkan oleh para anggota. Hal ini dapat terjadi karena organisasi mempunyai kekuatan atau kekuasaan untuk memaksakan kepada anggota bagaimana berfungsi dan berperan, dan anggota harus menerimanya oleh karena kebutuhan lapangan kerja. Kepuasan kerja adalah kondisi dimana aspek-aspek pekerja sesuai dengan harapan para pegawai, kemudian aspek- aspek pekerjaan tidaklah terlepas dari budaya yang ada, sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi pengaruhnya sangat tergantung pada kesesuaian dengan harapan anggota. Sehingga dalam hubungan ini dapat dibuat hipotesis sebagai

berikut: semakin sesuai budaya yang diterapkan dengan keinginan anggota semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya.

### **3.3. Operasionalisasi/pengukuran Variabel**

Untuk mengetahui jenis budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu 4 type budaya organisasi yang dikemukakan oleh Harrison and Stoke (Dalam Naikker :2008) yaitu *Power Culture, Role Culture, Achievement culture dan Support Culture*. Kemudian untuk mengukur (mendiagnosa) type budaya apa yang terjadi dan yang diharapkan ditelusuri melalui persepsi dan sikap pegawai terhadap 13 dimensi tentang bagaimana organisasi berfungsi atau dijalankan selama ini yang menyangkut *apa dan bagaimana tugas-tugas dilakukan, hubungan atasan bawahan, proses pengambilan keputusan dan problem solving, pandangan terhadap anggota dan pimpinan yang baik, bagaimana anggota organisasi diperlakukan* yang dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu atau mengadaptasi pada 7 dimensi/indicator yang kemukakan oleh Harrison and Stoke dan *Handy's Organizational culture questionnaire*. Lebih jelasnya Ke 13 dimensi tersebut adalah :

- (1) Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada apa,**
- (2) Bagaimana cara pelaksanaan tugas,**
- (3) Bagaimana pegawai diperlakukan,**
- (4) Bagaimana proses keputusan dilakukan,**
- (5) Dorongan dalam melakukan pekerjaan,**
- (6) Interaksi/hubungan antar individu dalam pekerjaan,**
- (7) Interaksi/hubungan antar kelompok/bagian dalam pekerjaan**
- (8) Penugasan atau penempatan**
- (9), Hak mengendalikan perilaku orang lain di dasarkan pada**
- (10) Pandangan terhadap Pemimpin yang baik,**
- (11) Pandangan terhadap bawahan yang baiki**
- (12) Pandangan terhadap pekerja yang baik,**
- (13) Penyelesaian konflik**

Berdasarkan indikator diatas dibuat kuessioner dengan membuat pernyataan atau pertanyaan tentang bagaimana dimensi-dimensi tersebut dijalankan, disikapi dengan 4 kemungkinan secara berjenjang dari yang paling dominan dilakukan, disikapi hingga pada yang paling tidak dominan. Masing-masing kemungkinan mengindikasikan orientasi pada type budaya tertentu. Kemungkinan paling dominan

atas mengindikasikan orientasi Power culture, kedua orientasi Role culture, ketiga orientasi Achievement culture dan ke empat orientasi support culture. yang lebih jelasnya adalah sbb :

1. Pembagian tugas yang dilakukan didasarkan pada : Perintah atasan (Power culture -PC), Job description (role Culture- RC), Target yang dibebankan pada seseorang (achievement culture- AC), Kesepakatan bersama (support culture- SC)
2. Bagaimana cara pelaksanaan tugas: Pelaksanaan tugas di dasarkan pada : keinginan atasan (PC), prosedur/aturan (RC), Melakukan dengan cara yang terbaik (AC), Kerja sama (SC)
3. Bagaimana pegawai diperlakukan dalam organisasi: di perlakukan sebagai pembantu atasan (PC), pegawai (RC), mitra kerja atasan (RC), teman/rekan kerja atasan (SC).
4. Bagaimanakan proses pengambilan keputusan: berdasar intruksi atasan (PC), berdasarkan saluran formal (RC), Dilakukan oleh petugas yang memahami lapangan (AC), atau berdasarkan consensus.(SC)
5. Dorongan atau motivasi untuk melakukan pekerjaan di dasarkan pada : Imbalan atau menghindari Hukuman (PC), Keadilan, kesesuaian dengan prestasi (RC), Tantangan kerja (AC), Kelompok/teman kerja yang menarik (SC)
6. Hubungan antar individu dalam pekerjaan : Individual (PC) Melakukan pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya (RC) bekerja sama untuk mencapai target(AC) . Bekerjasama dan saling membantu (SC)
7. Hubungan antar kelompok/bagian dalam pekerjaan: Bekerja untuk untuk, kepentingan sendiri (PC), bekerja untuk mencapai tujuan unitnya. (RC), Bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (AC), Saling membantu berdasarkan persahabatan (SC)
8. Penugasan atau penempatan didasarkan pada : Pertimbangan pribadi dan keinginan penguasa (PC), Aturan dan System (RC), Menyesuaikan dengan kebutuhan, keinginan dan kemampuan seseorang (AC), Keinginan sejumlah orang dan membantu pengembangannya (SC).
9. Hak mengendalikan perilaku orang lain di dasarkan pada: Kekuasaan/kedudukan yang lebih tinggi (PC), Jabatan (RC), Keahlian yang dimiliki sesuai dengan tugas (AC), Pengakuan terhadap orang tersebut

10. Keinginan terhadap Pemimpin yang baik : Kuat, tegas adil dan baik, melindungi dan ramah pada bawahan yang loyal (PC), Mengutamakan hubungan kerja, tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri menginginkan bawahannya bekerja sesuai dengan aturan (RC), Kesetaraan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan, menggunakan otoritasnya untuk mendapatkan sumber daya dalam menyelesaikan pekerjaan (AC) Memperhatikan dan bertanggung jawab atas kebutuhan dan kepentingan orang lain, menggunakan kedudukannya untuk memuaskan dan kesempatan kerja bagi bawahannya (SC)
11. Keinginan terhadap perilaku bawahan yang baik: penurut, pekerja keras dan loyal pada atasan (PC), Bertanggung jawab dan dapat dipercaya (RC), Keinginan melakukan yang terbaik, terbuka, memberikan kesempatan pada orang lain yang lebih baik untuk memimpin (AC), Mempunyai keinginan mengembangkan diri sendiri, keinginan belajar, terbuka untuk masukan dan bantuan orang lain, menghormati kebutuhan dan keyakinan orang lain, keinginan membantu yang lain (SC)
12. Karakter seorang pekerja yang baik: Cerdas, mandiri dan memiliki ambisi untuk kedudukan yang lebih tinggi (PC), Pekerja keras, bertanggung jawab dan loyal pada organisasi (RC), Memiliki keahlian, kompetensi dan kerikatan yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik (AC), Perhatian pada kemajuan dan perkembangan orang lain (SC)
13. Penyelesaian konflik: Intervensi pemimpin tinggi (PC). Penyelesaian mengacu pada aturan, prosedur (RC), Pemecahan melalui diskusi untuk mencari yang terbaik (AC), Pemecahan melalui diskusi terbuka dan mendalam dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan akan diukur dari sikap puas atau tidaknya kariawan terhadap sejumlah aspek yang berkaitan dengan *content dan contexts* pekerjaannya. *Content* pekerjaan adalah pekerjaannya sendiri apakah memuaskan atau tidak, kemudian konteks pekerjaan adalah keseluruhan aspek-aspek yang melingkupi pekerjaan seperti kepemimpinan, system imbalan, hubungan interaksi dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan ketersediaan prasarana dan sarana apakah memuaskan atau tidak.

### 3.4. Populasi dan Sample.

Populasi penelitian ini adalah Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan dengan teknik sampling sensus.

### 3.5. Tehnik Pengumpulan

Tehnik Pengumpulan Data yang digunakan adalah kuessioner yaitu dengan menanyakan persepsi mereka terhadap yang mana yang sangat dominant terjadi dalam organisasi dari ke 4 alternatif, kemudian aspek mana yang lebih diharapkan dominan terjadi

### 3.6. Tehnik Analisis Data

Untuk menganalisis jenis budaya organisasi yang ada dan budaya yang diharapkan dilakukan melalui tehnik analisis statistic descriptive yaitu melihat tendensi sentral, rata-rata, dan perbedaan antara yang terjadi dengan yang diharapkan. Tingkat rata-rata setiap indicator dihitung dengan bobot x frekuensi : sample. Berdasarkan ini akan ditemukan rata-rata jenis budaya apa yang tertinggi, yang terjadi dan yang diharapkan dengan menggunakan program SPSS versi 20. Berdasarkan metode ini akan terlihat perbedaan antara apa terjadi dengan yang diharapkan serta pada indikator apa tinggi atau rendah.

Selanjutnya untuk menganalisis kepuasan kerja kariawan dilakukan dengan prosedur diatas yaitu dengan menghitung rata-rata setiap dimensi kepuasan kerja yaitu sangat puas diberi bobot 4, puas 3, cukup puas, 2, tidak puas 1, Kemudian rata-rata kepuasan kerja setiap aspek akan di dapat dengan cara bobot x frekuensi dibagi sample. Kemudian rata-rata keseluruhan yaitu dengan jumlah rata-rata setiap elemen dibagi. Kemudian interpretasi dilakukan dengan membuat klasifikasi melalui kelas interval seperti table berikut :

1	1,00 – 1,75	Tidak puas
2	>1,75- 2,50	Cukup Puas
3	>2,50- 3,25	Puas
4	>3,25- 4,00	Sangat Puas

## BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan hasil penelitian meliputi analisis karakteristik responden, analisis type budaya apa yang terjadi saat ini, type budaya apa yang diharapkan, perbedaan type budaya yang terjadi saat ini dengan yang diharapkan, perbedaan budaya saat ini dengan harapan berdasarkan elemen-elemen /indikator budaya, tingkat kepuasan kerja, hubungan type budaya dengan kepuasan kerja,

### 4.1. Profil Responden.

Untuk menganalisis type budaya yang berkembang saat ini sebagaimana sebelumnya telah dijelaskan di analisis melalui persepsi karyawan terhadap 13 dimensi/indikator untuk setiap tipe budaya. Untuk itu dilakukan pengumpulan data melalui kuessioner terhadap seluruh pegawai FISIP yang ada, sebanyak 74 orang yang terdiri dari dosen tetap dengan status 36 jam dan 24 jam sebanyak 50 orang, 13 pegawai Administrasi atau tenaga kependidikan dan 11 tenaga pembantu pelaksana. Hkusus untuk tenaga dosen yang berada di tempat sejumlah 45 orang 5 orang sedang berada diluar negeri melanjutkan studi.

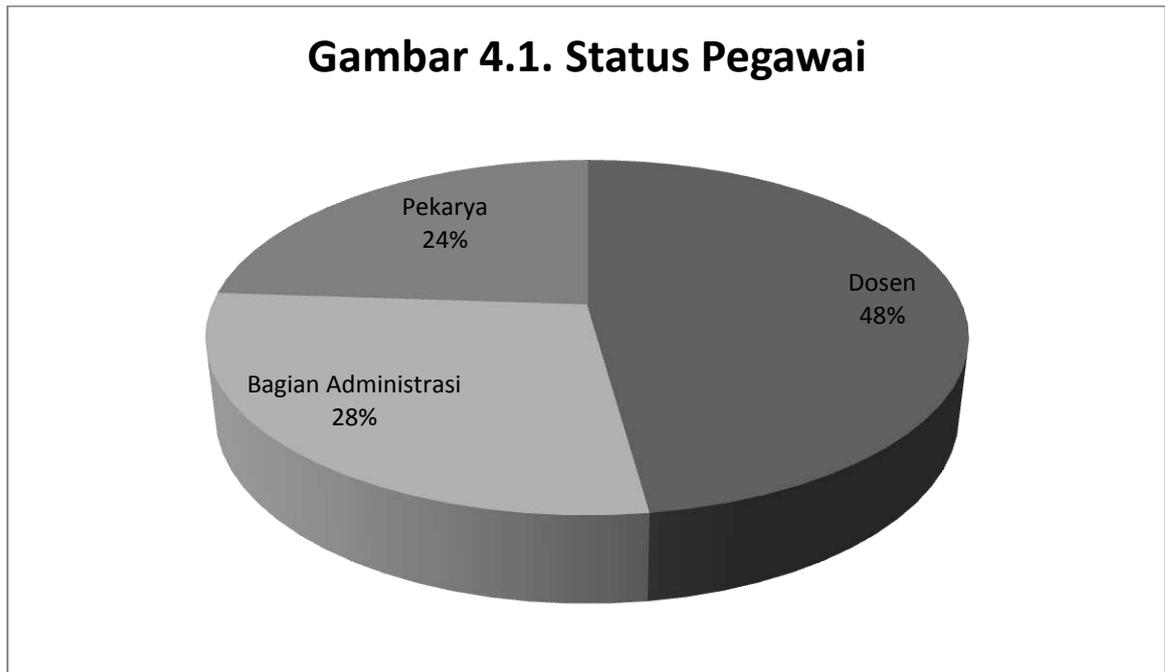
Dari keseluruhan kuessioner yang disebarkan kepada seluruh pegawai yang ada sebanyak 45 ( 61 %) masuk dan memenuhi persyaratan yang meliputi 22 Dosen atau 47 % dari dosen yang ada di tempat, 13 Pegawai tenaga kependidikan atau 100 % dari yang ada dan tenaga pembantu pelaksana 11 orang atau 100 % dari yang ada, dengan rincian/profil sebagaimana dalam tabel-tabel berikut berikut :

Tabel 4.1  
Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Status Kepegawaian	Frekuensi	Prosentasi
1	Dosen	22	49
2	Bagian Adminstrasi	13	27
3	Pekarya	11	24
	Jumlah	45	100

Sumber : Kuessioner

Sebagaimana tampak di atas karyawan dosen adalah terbanyak sebanyak 22 orang (49 %), kemudian diikuti karyawan bagian administrasi atau tenaga kependidikan sebanyak 13 orang ( 27 %), dan Pekarya atau tenaga pelaksana sebanyak 11 orang ( 24 %). Selanjutnya bilamana dilukiskan dalam diagram akan tampak dalam gambar 4.1.

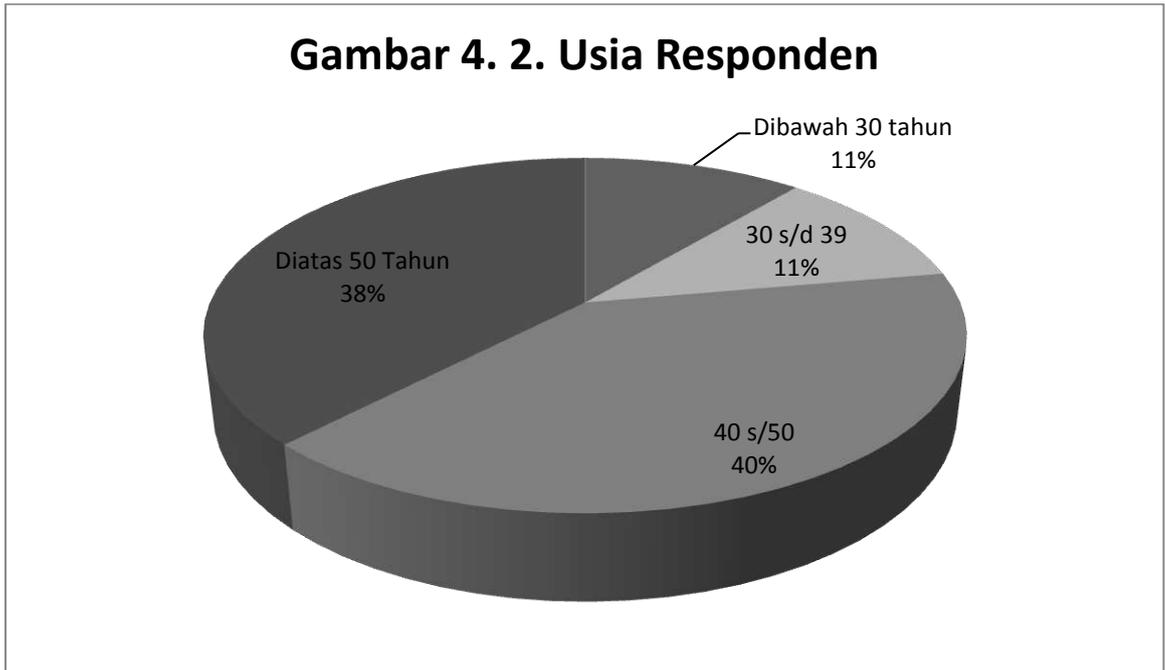


Tabel 4.2  
Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Prosentasi
1	Dibawah 30 tahun	5	11,11
2	30 – 39	5	11,11
3	40 - 50	18	40,00
4	Diatas 50 tahun	17	37,78
	Jumlah	45	100

Sumber : Kuessioner

Dalam tabel diatas usia responden terbanyak pada usia antara 40 sampai dengan 50 sebanyak 18 orang atau 40 %, kemudian usia di atas 50 tahun sebanyak 17 orang atau 37,78 %, kemudian usia 30 sampai 39 sebanyak dan usia dibawah 30 tahun masing-masing 5 orang atau 11,11 %. Selanjutnya bilamana dilukiskan dalam diagram akan tampak dalam gambar 4.2.



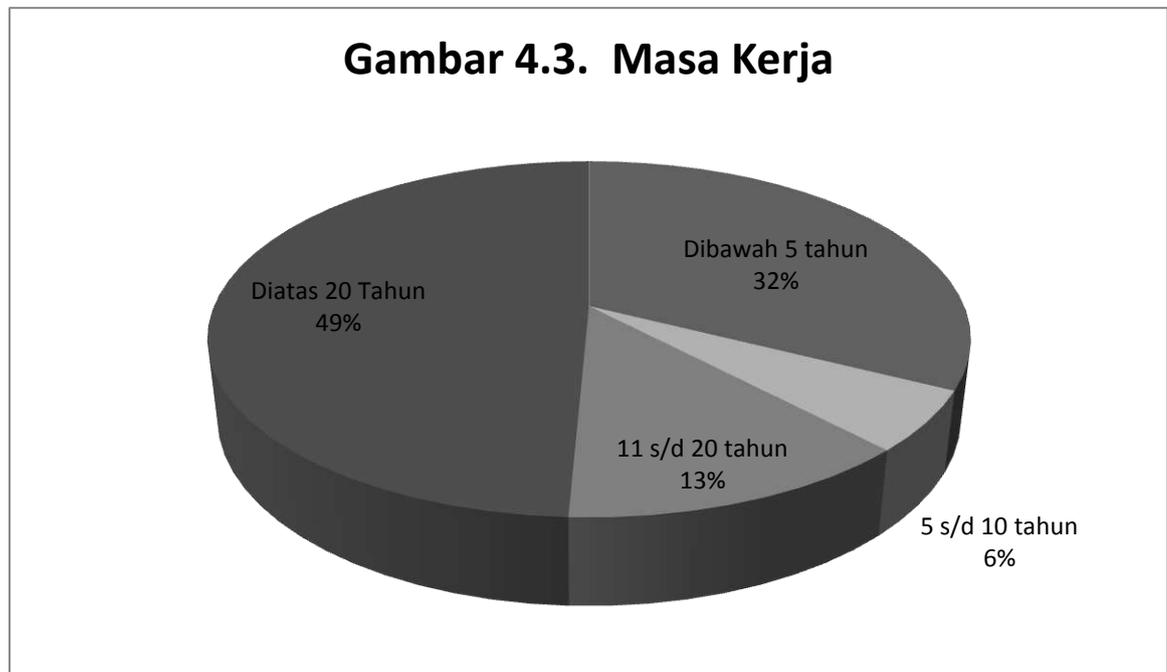
Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentasi
1	Dibawah 5 tahun	8	17,78
2	5 – 10	3	6,67
3	11 – 20	7	15,55
4	Diatas 20 tahun	27	60,00
		45	100

Sumber : kuessioner

Masa kerja karyawan umumnya tinggi, masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 27 orang atau 60 %, masa kerja 11 sampai dengan 20 7 orang atau 15, 55 %, 5 sampai 10 tahun 3 orang artau 6, 67 % dan dibawah 5 tahun sebanyak 8 orang atau 17, 78 %. Selanjutnya bilamana dilukiskan dalam diagram tampak dalam gambar 4.3



#### 4.2. Uji Validitas dan Relyabilitas Intrument

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan mengkorelasikan item-item pertanyaan dengan total keseluruhan melalui koefisien korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program SPSS versi 20. Menurut Sugiyono (2012:182), “syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ , jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan persyaratan di atas hampir semua pertanyaan/indikator dinyatakan valid, sebagian kecil atau 13 pertanyaan dari 104 pertanyaan atau 12,5% kurang valid dengan Nilai  $r$  dibawah 0,3 atau 87,5% valid, sebagaimana ditunjukkan dalam lampiran 3.

Kemudian uji Reliabilitas melalui *Cronbach' alpha reliability coefficient* yang menurut Sekaran (1992 : 287) nilai reliabilitas diatas 0,80 adalah baik, antara 0,60 sampai dengan 0,80 dapat diterima, dan dibawah 0,60 adalah buruk, dengan

menggunakan perhitungan SPSS versi 20, ditemukan dengan hasil sebagaimana dalam tabel 4.4

Tabel 4.4  
Skor Cronbach's alpha Indikator Budaya

Indikator Budaya Organisasi	Cronbach's alpha	Reliabilitas
Orientasi Power Culture saat ini	0,746	Dapat diterima
Orientasi Power Culture harapan	0,753	Dapat diterima
Orientasi Role Culture saat ini	0,699	Dapat diterima
Orientasi Role Culture harapan	0,743	Dapat diterima
Orientasi Achievemen Culture saat ini	0,679	Dapat diterima
Orientasi Achievemen Culture harapan	0,694	Dapat diterima
Orientasi Support Culture saat ini	0,688	Dapat diterima
Orientasi Support Culture harapan	0,715	Dapat diterima

Sumber; Hasil Uji statistik

Berdasarkan hasil diatas semua instrumen penelitian meskipun tidak pada kategori sangat baik tetapi dapat diterima artinya cukup konsisten.

### 4.3.Type Budaya Saat Ini dan Harapan

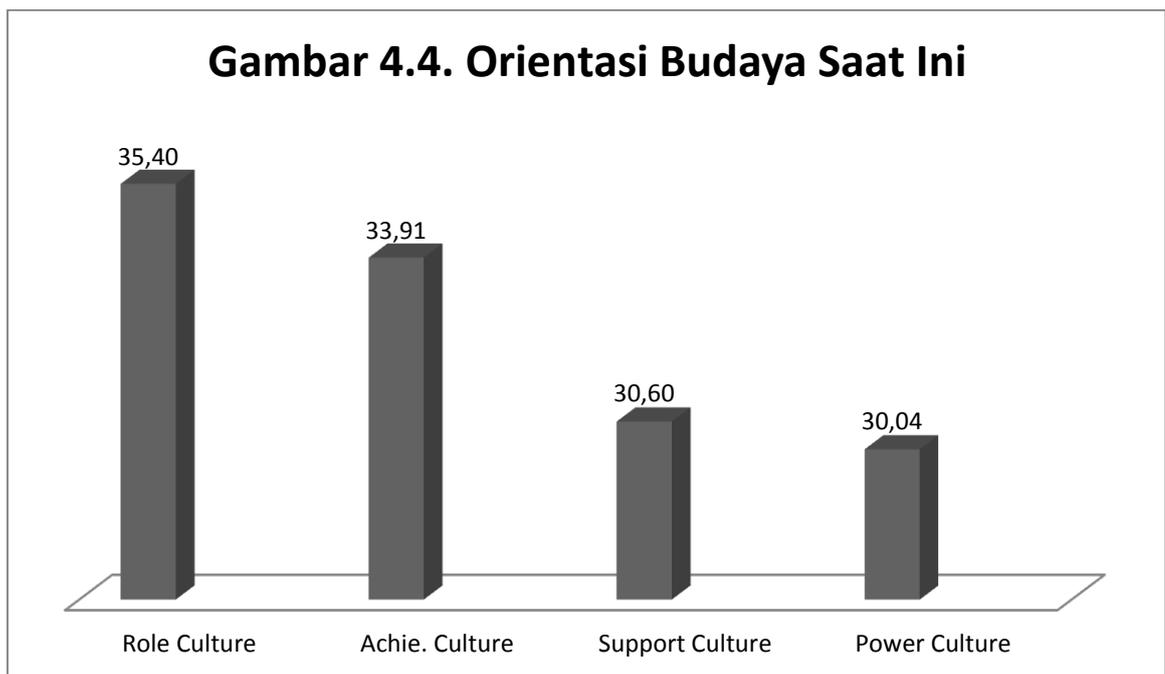
Dari sejumlah indikator sebagaimana disebutkan diatas tersebut masing-masing akan di deskripsikan dan di urutkan dominasinya saat ini, dan harapan pegawai melalui perhitungan rata-rata yaitu frekuensi dikali bobot dibagi jumlah sample dengan hasil seperti digambarkan dalam table 4.5

Tabel 4.5  
Urutan Orientasi Budaya Saat ini

No	Orientasi Budaya	Rata-Rata
1	Orientasi Role Culture	35,40
2	Orientasi Achievement Culture	33,91
3	Orientasi Support culture	30,60
4	Orientasi Power Culture	30,04

Berdasarkan tabel di atas tipe budaya organisasi yang berkembang saat ini secara relatif didominasi orientasi budaya *role culture* (selanjutnya disingkat dengan ORC) kemudian di urutan kedua Orientasi Achievement culture (disingkat dengan OAC), kemudian Orientasi Budaya *support culture* (disingkat dengan OSC) dan yang paling rendah adalah orientasi budaya *power culture* (disingkat dengan OPC).

Selanjutnya bilamana dilukiskan dalam digram tampak seperti dalam Gambar 4.4



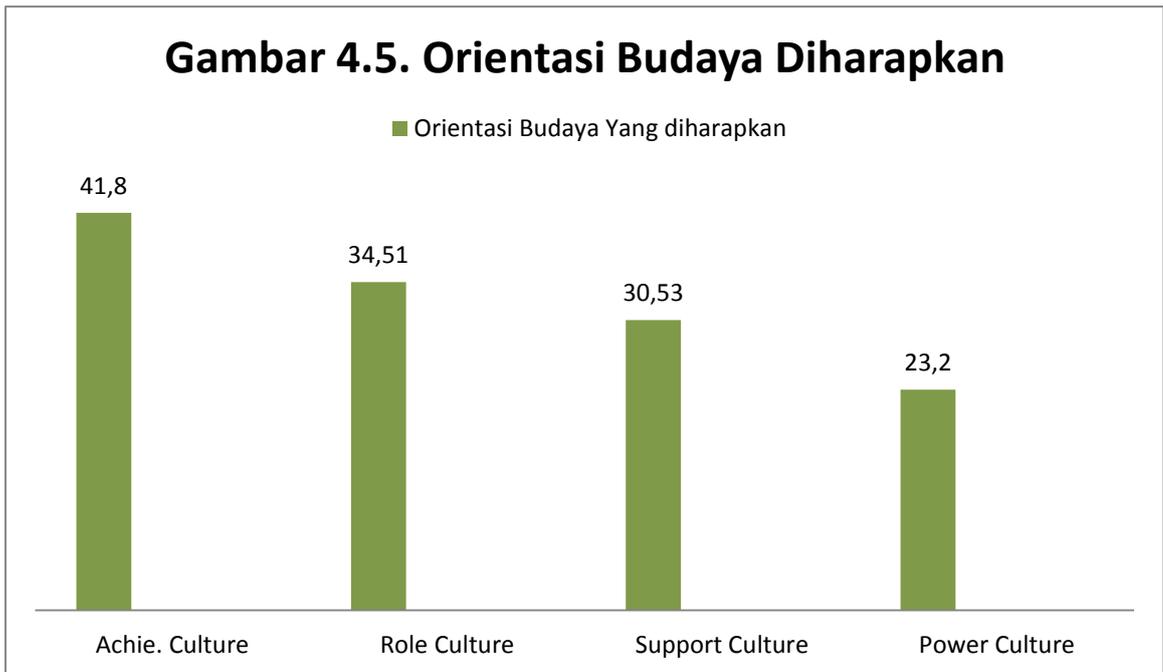
Kemudian Tipe Orientasi Budaya yang diharapkan berbeda dengan yang terjadi dengan urutan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.6

Tabel 4.6

Urutan Orientasi Budaya Yang diharapkan

No	Orientasi Budaya	Rata-rata
1	Orientasi Achievement Culture	41,80
2	Orientasi Role Culture	34,51
3	Orientasi Support Culture	30,53
4	Orientasi Power Culture	23,20

Bilamana dilukiskan dalam bentuk diagram seperti dalam gambar 4.5



Data diatas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara orientasi budaya saat dengan yang diharapkan. Orientasi budaya yang paling dominan saat ini adalah ORC sedangkan yang paling diharapkan adalah OAC, kedua orientasi budaya ini berbeda secara terbalik de yaitu saat ini ORC yang paling dominan dan OAC diurutan kedua, harapan OAC paling dominan dan ORC diurutan kedua. Adapun tipe budaya lain yaitu OSC dan OPC diurutan ketiga dan keempat sama dengan saat ini dengan harapan.

#### 4.4. Perbedaan Budaya Saat Ini Dengan Harapan

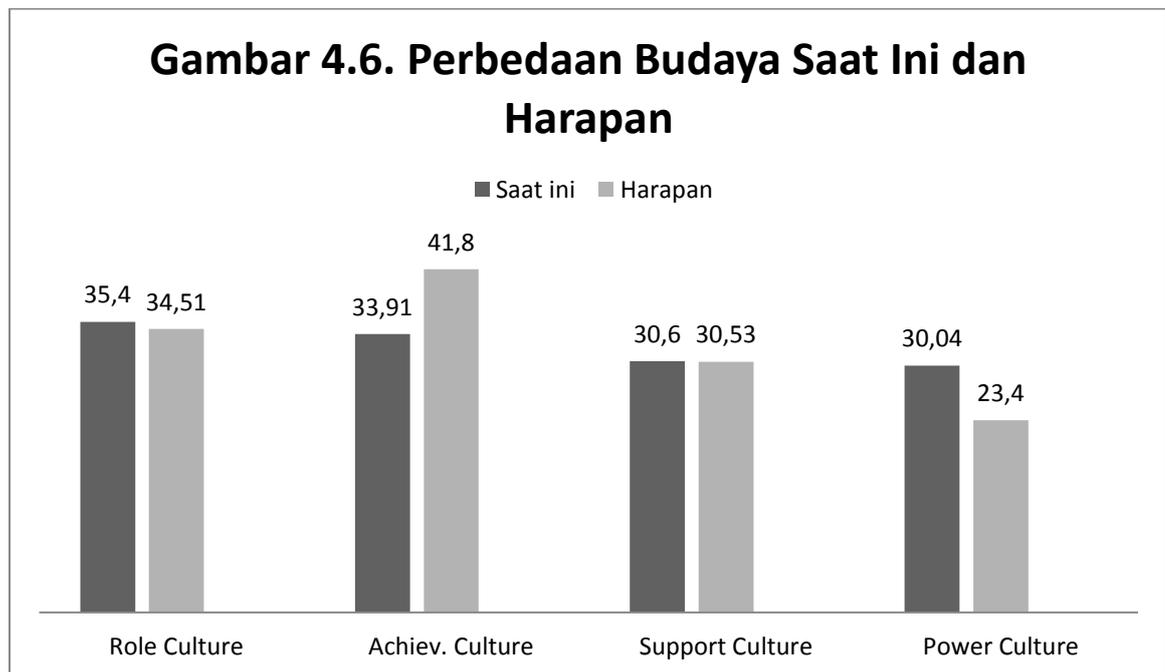
Kemudian bilamana dilihat perbedaan antara apa yang terjadi dengan yang diharapkan diantara masing-masing tipe budaya tersebut seperti dalam tabel 4.7

Tabel 4.7

Perbedaan Orientasi Budaya Yang Terjadi Dengan Yang di Harapkan

No	Orientasi Budaya	Saat ini	Diharapkan	Perbedaan
1	Orientasi Role Culture	35,40	34,51	0,89
2	Orientasi Achievement Culture	33,91	41,80	-7,80
3	Orientasi Support culture	30,60	30,53	3,15
4	Orientasi Power Culture	30,04	23,20	7,53

Bilamana dilukiskan dalam diagram tampak seperti gambar 4.6



Dari sudut pandang orientasi budaya harus disesuaikan dengan harapan. Berdasarkan data diatas menunjukkan role culture saat ini lebih tinggi/dominan dibandingkan dengan harapan, yang artinya perlu dikurangi, kemudian OAC saat ini kurang dari harapan artinya harus ditingkatkan, power culture saat ini lebih tinggi dari harapan artinya harus dikurangi, adapun dengan OSC saat ini tidak begitu jauh berbeda dengan harapan, sehingga bilamana dianggap orientasi budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan harapan anggota OPC dan ORC harus dikurangi dan OAC harus ditingkatkan.

#### 4.5. Analisis Perbedaan Antara Budaya Saat Ini Dengan Harapan

Selanjutnya analisis kuantitatif sejauh mana perbedaan antara budaya saat ini dengan yang diharapkan cukup signifikan atau tidak, berdasarkan analisis komparatif (*pairs sample test*) yang dilakukan melalui SPSS Versi 20 dengan hipotesis statistik :

1. Ho : Tidak ada perbedaan antara OPC saat ini dengan yang diharapkan.

H1 : Terdapat perbedaan antara OPC saat ini dengan harapan.

2. Ho : Tidak ada perbedaan antara ORC saat ini dengan harapan

H1 : Terdapat perbedaan antara ORC saat ini dengan harapan

3. Ho : Tidak ada perbedaan antara OAC saat ini dengan Harapan

H1 : Terdapat Perbedaan antara OAC saat ini dengan Harapan

4. H0 : Tidak ada perbedaan yang signifikan antara OSC saat ini dengan Harapan

H1 : Terdapat perbedaan antara OSC saat ini dengan harapan

Berdasarkan uji beda dengan *paired sample test* dengan menggunakan SPSS versi 20 ditemukan hasil seperti tampak dalam tabel 4.8

Tabel 4.8  
Paired Samples Test

Perbandingan Orientasi Budaya	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
OPC saat ini - OPC harapan	6,844	13,761	2,051	2,710	10,979	3,337	44	,002
ORC saat ini - ORC harapan	,889	7,337	1,094	-1,315	3,093	,813	44	,421
OAC saat ini - OAC harapan	-7,889	6,695	,998	-9,900	-5,877	-7,904	44	,000
OSC saat ini - OSC harapan	,067	7,730	1,152	-2,256	2,389	,058	44	,954

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa untuk OPC Saat ini dan harapan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 yang berarti H0 ditolak H1 diterima yaitu terdapat perbedaan yang signifikan antara OPC saat ini dengan harapan yakni saat ini lebih tinggi dari harapan.

Kemudian dengan ORC yaitu nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti H0 diterima dan H1 ditolak yaitu tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara ORC saat ini dengan harapan.

Selanjutnya OAC nilai t hitung lebih besar dari nilai t hitung dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu H0 di tolak dan H1 diterima yaitu terdapat perbedaan yang signifikan antara OAC saat ini dengan harapan yaitu harapan lebih besar.

Yang terakhir OSC nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti H0 ditolak dan H1 diterima yaitu tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara OSC saat ini dengan harapan yakni harapan lebih tinggi dari saat ini.

Melalui uji ini sama seperti diatas bilamana kesesuaian budaya saat ini dengan harapan anggota OAC dan OPC harus mendapat perhatian yaitu OAC harus ditingkatkan dan OPC harus diturunkan dominasinya.

#### 4.6. Budaya Saat Ini Dengan Harapan Menurut Dimensi-dimensi Budaya.

Selanjutnya akan dianalisis perbedaan orientasi budaya saat ini dengan harapan berdasarkan ketiga belas elemen orientasi budaya, dilihat dari rata-ratanya, dan analisis uji beda masing-masing elemen untuk mengetahui elemen apa yang memiliki perbedaan yang signifikan melalui uji statistik (*pairs samples test*).

##### 4.6.1 Perbedaan Orientasi Power Culture (OPC).

Perbedaan ke 13 elemen OPC seperti ditunjukkan dalam tabel 4.9, terdapat kesenjangan yang berbeda-beda antara saat ini dan diharapkan.

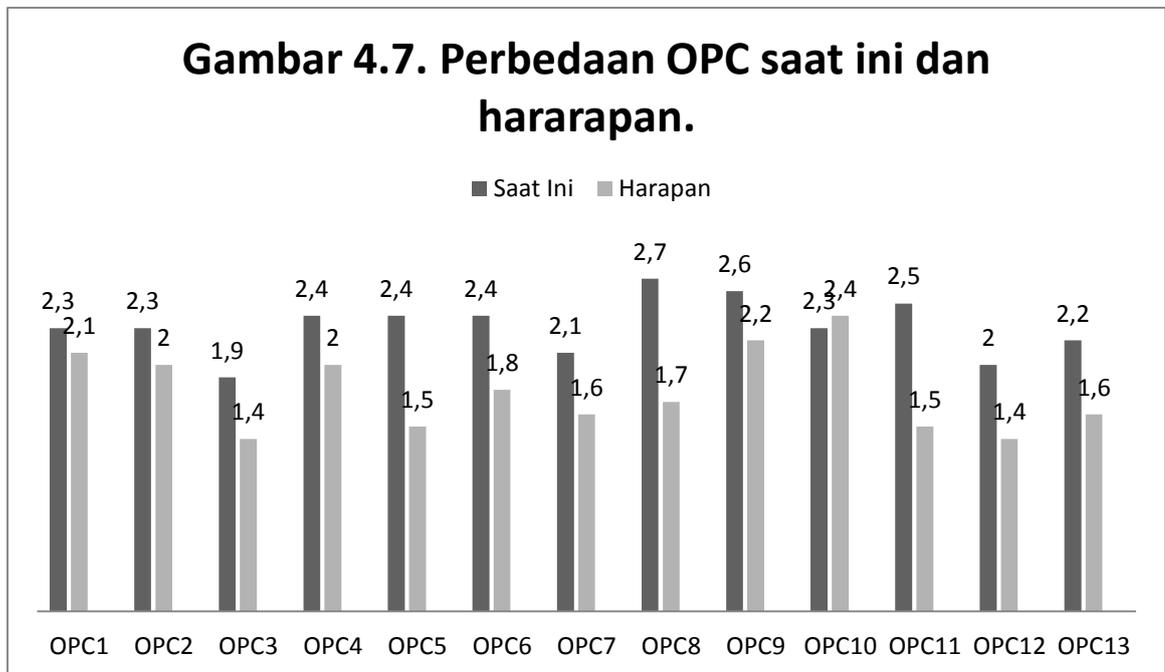
Tabel 4.9

Perbedaan Tipe Orientasi Power Culture, Saat ini dan Harapan Per Elemen

No	Elemen Orientasi Power Culture (OPC)	n	Saat Ini					Diharapkan					Beda
			Frekuensi					Frekuensi					
			sd	d	cd	td	Rata	sd	d	cd	td	Rata	
1	Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada tugas yang diberikan/ perintah atasan	45	10	10	10	15	2,3	7	9	10	19	2,1	0,2
2	Cara melakukan tugas berdasarkan perintah/keinginan atasan	45	12	8	7	18	2,3	8	7	5	25	2,0	0,3
3	Memperlakukan anggota sebagai orang yang bekerja untuk kepentingan atasan	45	8	4	6	27	1,9	7	8	7	23	1,4	0,5
4	Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan tertinggi yang di sampaikan pada bawahan secara instruktif	45	11	8	12	14	2,4	4	2	4	35	2	0,4
5	Pegawai melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan, menghindari hukuman dan memenuhi keinginan atasan	45	16	5	3	21	2,4	2	5	6	32	1,5	0,9
6	Bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas yang diberikan atasan	45	12	9	9	15	2,4	1	10	12	22	1,8	0,6
7	Setiap unit bekerja sesuai kepentingan unitnya, membantu unit lain bilamana ada keuntungannya	45	10	6	8	21	2,1	1	9	8	27	1,6	0,5
8	Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan, dan keinginan atasan	45	17	9	8	11	2,7	8	0	6	31	1,7	1,0
9	Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada kedudukan yang lebih tinggi	45	15	9	9	12	2,6	9	4	19	13	2,2	0,4
10	Pemimpin adalah kuat, tegas, adil, dan baik pada	45	10	9	10	16	2,3	14	6	9	16	2,4	-0,1

	bawahan yang loyal												
11	Bawahan adalah pekerja keras, penurut, dan loyal pada atasan	45	17	6	4	18	2.5	5	2	6	32	1.5	1,0
12	Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang cerdas, mandiri, berambis untuk jabatan yang lebih tinggi	45	10	2	11	22	2.0	1	4	8	32	1.4	0.6
13	Penyelesaian konflik di dasarkan intervensi piminan tertinggi	45	11	9	9	19	2.2	2	8	6	29	1.6	0.8

Lebih lanjut bilamana dilukiskan dalam diagram tampak seperti dalam gambar 4.7



Kemudian bilamana dilihat dari analisis statistik (*pairs samples test*) sejauhmana ada perbedaan yang berarti dari setiap elemen budaya saat ini dengan harapan, ditunjukkan dalam tabel 4.10

Tabel 4.10  
Paired Samples Test

Elemen Orientasi <i>Power Cultur (OPC)</i> Saat Ini dan Harapan		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	OPC. 1	,200	1,455	,217	-,237	,637	,922	44	,362
Pair 2	OPC. 2	,333	1,706	,254	-,179	,846	1,311	44	,197
Pair 3	OPC. 3	,467	1,502	,224	,016	,918	2,085	44	,043
Pair 4	OPC .4	,378	1,683	,251	-,128	,883	1,506	44	,139
Pair 5	OPC. 5	,889	1,812	,270	,345	1,433	3,291	44	,002
Pair 6	OPC. 6	,622	1,482	,221	,177	1,067	2,817	44	,007
Pair 7	OPC .7	,467	1,673	,249	-,036	,969	1,871	44	,068
Pair 8	OPC. 8	,978	1,764	,263	,448	1,508	3,717	44	,001
Pair 9	OPC. 9	,422	1,515	,226	-,033	,877	1,870	44	,068
Pair 10	OPC.10	-,089	1,819	,271	-,635	,458	-,328	44	,745
Pair 11	OPC.11	,933	1,724	,257	,415	1,451	3,631	44	,001
Pair 12	OPC.12	,644	1,317	,196	,249	1,040	3,283	44	,002
Pair 13	OPC.13	,600	1,483	,221	,154	1,046	2,714	44	,009

Berdasarkan tabel diatas terdapat 7 elemen OPC saat ini dengan harapan yang mempunyai perbedayaan yang signifikan yang memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu:

- OPC 3 (Memperlakukan anggota sebagai orang yang bekerja untuk kepentingan atasan) dengan nilai 0,043 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 5 (Pegawai melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan, menghindari hukuman dan memenuhi keinginan atasan) dengan nilai 0,002 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 6 (Bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas yang diberikan atasan) dengan nilai 0,007, saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan, dan keinginan atasan) dengan nilai 0,001, saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 11 (Bawahan adalah pekerja keras, penurut, dan loyal pada atasan) dengan nilai 0,001, saat ini lebih tinggi dari harapan.

- OPC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang cerdas, mandiri, berambis untuk jabatan yang lebih tinggi) dengan nilai 0,002, saat ini lebih tinggi dari harapan. Dan OPC 13(Penyelesaian konflik di dasarkan intervensi piminan tertinggi) dengan 0,009, saat ini lebih tinggi dari harapan.

#### 4.6.2. Perbedaan Orientasi Role Culture (ORC)

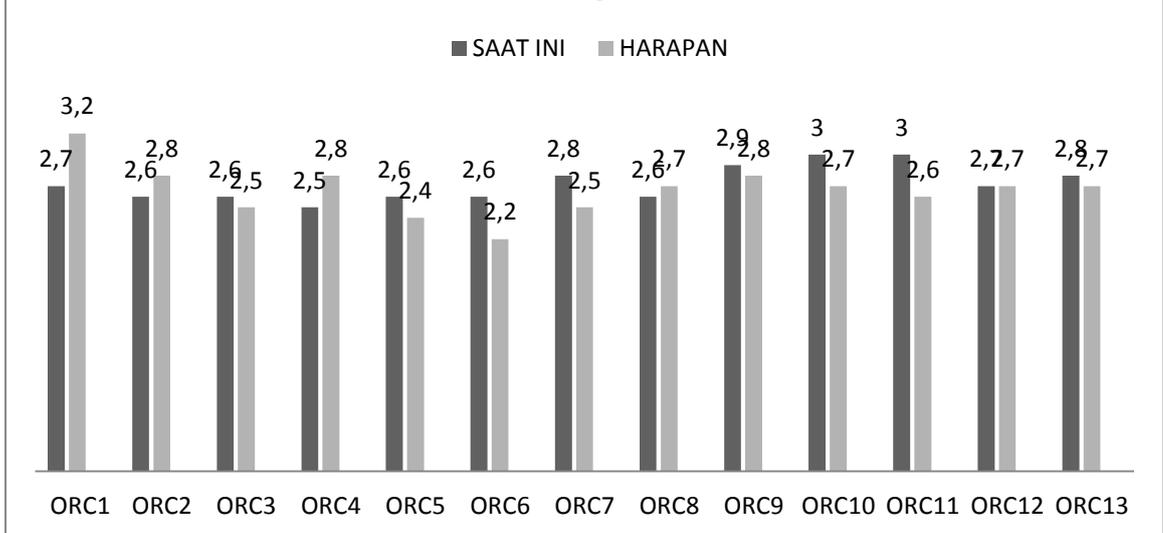
Tabel 4.11

Perbedaan Tipe Orientasi Role Culture, Saat ini dan Harapan Per Elemen

No	Elemen Orientasi Role Culture (ORC)	N	Budaya Saat Ini					Budaya yang diharapkan					Beda
			Frekuensi					Frekuensi					
			sd	d	cd	td	rata	sd	d	cd	td	rata	
1	Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada Job Description yang jelas	45	17	4	16	8	2,7	22	14	5	4	3,2	(0,5)
2	Cara melakukan tugas berdasarkan prosedur dan aturan yang tegas	45	8	15	15	7	2,6	16	12	10	7	2,8	(0,2)
3	Pegawai diperlakukan sebagai orang yang mempunyai hak dan kewajiban tertentu	45	8	18	12	7	2,6	9	11	20	5	2,5	0,1
4	Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan unit berdasarkan prosedur yang berlaku	45	8	16	10	11	2,5	14	11	16	4	2,8	0,2
5	Yang memotivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah untuk memenuhi kewajiban sebagaimana dalam kontrak kerja	45	7	13	23	2	2,6	4	18	18	5	2,4	0,2
6	Hubungan kerja antar pegawai adala Bekerja sendiri-sendiri berdasarkan spesialisasinya	45	10	13	16	6	2,6	5	11	17	12	2,2	0,4
7	Hubungan kerja antara uni adalah Setiap unit bekerja sesuai kepentingan unitnya, membantu unit lain bilamana diperintahkan pimpinan	45	15	10	16	4	2,8	9	12	17	7	2,5	0,3
8	Penempatan pegawai berdasarkan rencana organisasi dan aturan yang ada.	45	12	14	10	9	2,6	11	16	12	6	2,7	(0,1)
9	Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada jabatan.	45	14	17	11	3	2,9	10	23	6	6	2,8	0,1
10	Sikap dan perilaku pemimpin yang baik menguamakan pekerjaannya dan tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri	45	17	15	8	5	3	16	12	6	11	2,7	0,3
11	Sikap dan perilaku bawahan adalah pekerja yang bertanggung jawab dan loyal pada pekejaannya.	45	15	17	10	3	3	8	15	18	4	2,6	0,4
12	Karakter seorang pegawai yang baik pekerja yang patuh pada aturan	45	12	14	13	6	2,7	10	14	18	3	2,7	0
13	Penyelesaian konflik di dasarkan aturan dan prosedur	45	13	16	10	6	2,8	8	20	11	6	2,7	0,1

Dan Bilamana dilukiskan dalam Diagram Tampak Sebagai berikut ( Gambar 4.8):

**Gambar 4.8. Perbedaan ORC saat ini dan Harapan**



Analisis statistik (*pairs sample test*) tentang perbedaan elemen ORC saat ini dengan harapan seperti dalam tabel 4.5

Tabel 4.12  
Paired Samples Test

Elemen Orientasi Role Culture (ORC) Saat ini dan Harapan	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 ORC 1	-,489	1,632	,243	-,979	,002	-2,009	44	,051
Pair 2 ORC 2	-,222	1,396	,208	-,642	,197	-1,068	44	,291
Pair 3 ORC 3	,111	1,247	,186	-,264	,486	,598	44	,553
Pair 4 ORC 4	-,311	,996	,148	-,610	-,012	-2,095	44	,042
Pair 5 ORC 5	,156	1,086	,162	-,171	,482	,961	44	,342
Pair 6 ORC 6	,378	1,248	,186	,003	,753	2,030	44	,048
Pair 7 ORC 7	,333	1,477	,220	-,110	,777	1,514	44	,137
Pair 8 ORC 8	-,022	1,357	,202	-,430	,385	-,110	44	,913
Pair 9 ORC 9	,111	1,153	,172	-,235	,457	,647	44	,521
Pair 10 ORC 10	,289	1,456	,217	-,148	,726	1,331	44	,190
Pair 11 ORC 11	,444	1,035	,154	,134	,755	2,881	44	,006
Pair 12 ORC 12	-,022	1,215	,181	-,387	,343	-,123	44	,903
Pair 13 ORC 13	,133	1,375	,205	-,280	,546	,650	44	,519

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 elemen yang memiliki perbedaan yang signifikan antara ORC yang saat ini dengan harapan dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu :

- ORC 4 (Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan unit berdasarkan prosedur yang berlaku) dengan nilai 0,042 saat ini lebih rendah dari harapan,
- ORC 6(Hubungan kerja antar pegawai adalah bekerja sendiri-sendiri berdasarkan spesialisasinya) dengan nilai 0,048, saat ini lebih besar dari harapan
- ORC 11 dengan nilai 0,006 saat ini lebih tinggi dari harapan.

#### 4.6.3 Perbedaan Orientasi Achievemen Culture (OAC)

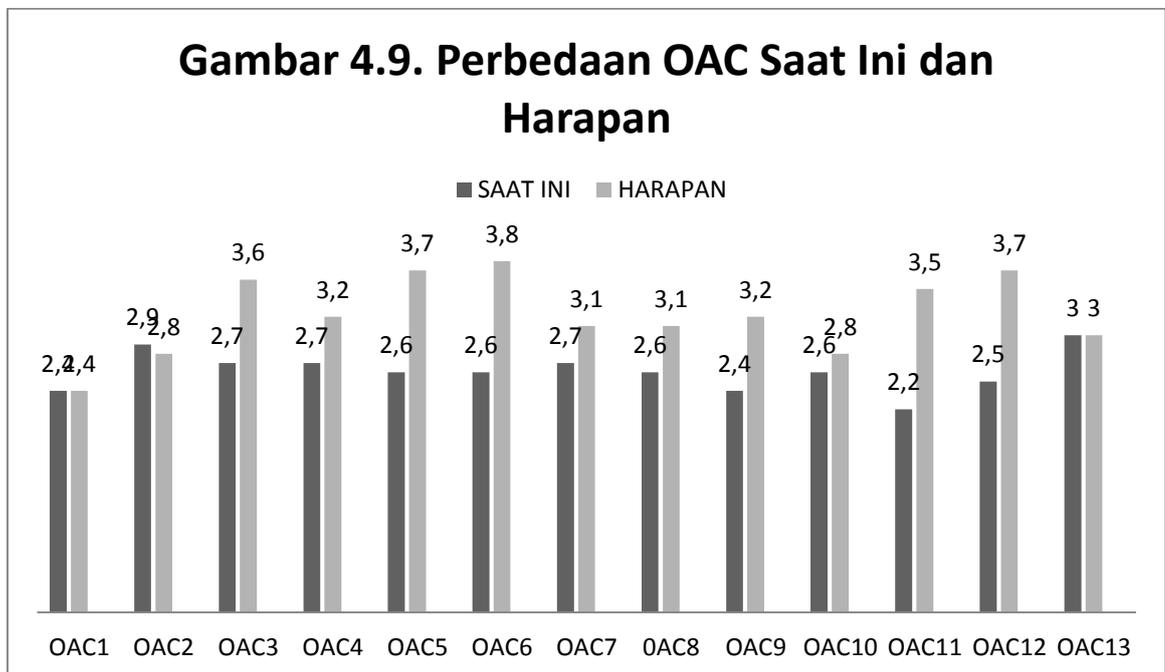
Tabel 4.13

Perbedaan Tipe Orientasi Achievement Culture, Saat ini dan Harapan Per Elemen

No	Elemen Orientasi Achievement Culutre	N	Saat Ini					Diharapkan					Bed a
			Frekuensi					Frekuensi					
			sd	d	cd	td	Rat a	sd	d	cd	td	Rat a	
1	Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada target yangdibebankan pada seseorang	45	8	13	13	9	2,4	8	10	20	7	2,4	0
2	Cara melakukan tugas berdasarkan pertimbangan sendiri sesuai dengan target	45	17	12	12	4	2,9	13	15	11	6	2,8	0,1
3	Memperlakukan anggota sebagai rekan kerja yang punya komitmen pada tujuan organisasi.	45	9	17	12	7	2,7	22	15	7	1	3,6	(0,9)
4	Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh mereka yang berada dilapangan yang mengetahui masala.	45	13	13	10	9	2,7	13	10	14	8	3,2	(0,5)
5	Yang memotivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah untuk berprestasi, berinovasi membantu organisasi mencapai tujuannya.	45	15	8	10	12	2,6	31	4	6	4	3,7	(1,1)
6	Hubungan kerja antar pegawai adalah Bekerjasama untuk mencapai suatu target	45	11	14	11	9	2,6	28	8	7	2	3,8	(1,2)
7	Hubungan kerja antara uni adalah setiap unit bekerjasama dengan unit lain untuk mencapai tujuan bersama yang dapat mengabaikan aturan untuk	45	12	13	13	7	2,7	19	12	8	6	3,1	(0,4)

	menghasilkan kerja yang baik.												
8	Penempatan pegawai berdasarkan persyaratan jabatan dan kemampuan seseorang.	45	9	16	14	6	2,6	14	17	12	2	3,1	(0,5)
9	Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada keahlian yang dimiliki.	45	6	14	16	9	2,4	18	11	12	4	3,2	(0,9)
10	Sikap dan perilaku pemimpin adalah menganggap bawahan setara dengannya.	45	13	11	12	9	2,6	10	14	10	11	2,8	0,2
11	Sikap dan perilaku bawahan adalah melakukan yang terbaik, terbuka dan mengaki kelebihan orang lain.	45	3	14	17	11	2,2	14	17	10	4	3,5	(1,3)
12	Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang memiliki keahlian, kompetensi, inisyatif, dan inovatif.	45	8	15	13	9	2,2	26	11	2	6	3,7	(1,5)
13	Penyelesaian konflik di dasarkan diskusi terbatas untuk mencari solusi terbaik.	45	12	18	14	1	3	16	13	14	2	3	0 h

Bilamana dilukiskan dalam gambar tampak seperti gambar 4.



Selanjutnya berdasarkan analisis statistik (pairs samples test) signifikansi perbedaan antara OAC saat ini dan Harapan seperti dalam tabel 4,14

Tabel 4.14  
Paired Samples Test

Elemen Orientasi Achiev. Culture (OAC) Saat ini dan Harapan	Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1 OAC 1	,000	1,314	,196	-,395	,395	,000	44	1,000	
Pair 2 OAC 2	,156	1,167	,174	-,195	,506	,894	44	,376	
Pair 3 OAC 3	-,933	,986	,147	-1,230	-,637	-6,348	44	,000	
Pair 4 OAC 4	-,511	1,424	,212	-,939	-,083	-2,407	44	,020	
Pair 5 OAC 5	-1,111	1,449	,216	-1,547	-,676	-5,142	44	,000	
Pair 6 OAC 6	-1,156	1,107	,165	-1,488	-,823	-7,003	44	,000	
Pair 7 OAC 7	-,400	1,587	,237	-,877	,077	-1,691	44	,098	
Pair 8 OAC 8	-,444	1,198	,179	-,804	-,085	-2,489	44	,017	
Pair 9 OAC 9	-,867	1,290	,192	-1,254	-,479	-4,507	44	,000	
Pair 10 OAC 10	-,200	1,375	,205	-,613	,213	-,976	44	,335	
Pair 11 OAC 11	-1,222	1,204	,179	-1,584	-,861	-6,810	44	,000	
Pair 12 OAC 12	-1,200	1,254	,187	-1,577	-,823	-6,419	44	,000	
Pair 13 OAC 13	,000	1,225	,183	-,368	,368	,000	44	1,000	

Berdasarkan tabel diatas perbedaan yang cukup signifikan ada pada elemen :

- OAC 3 (Memperlakukan anggota sebagai rekan kerja yang punya komitmen pada tujuan organisasi), dengan nilai signifikansi 0.
- OAC 4 (Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh mereka yang berada dilapangan yang mengetahui masalah) dengan nilai signifikansi 0,02,
- OAC 5 (Yang memotivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah untuk berprestasi, berinovasi membantu organisasi mencapai tujuannya.) dengan nilai signifikansi 0,

- OAC 6 (Hubungan kerja antar pegawai adalah Bekerjasama untuk mencapai suatu target) dengan nilai signifikansi 0,
- OAC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan persyaratan jabatan dan kemampuan seseorang ), dengan nilai signifikansi 0,17,
- OAC 9 (Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada keahlian yang dimiliki) dengan nilai signifikansi 0,
- OAC 11 (Sikap dan perilaku bawahan adalah melakukan yang terbaik, terbuka dan mengaki kelebihan orang lain) dengan nilai signifikansi 0,
- OAC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang memiliki keahlian, kompetensi, inisyatif, dan inovatif) dengan nilai signifikansi 0. Semuanya lebih kecil dari 0,05, semuanya saat ini kurang dari harapan atau diharapkan kurang tingg

#### 4.6.4. Perbedaan Orientasi Support Culture (OSC)

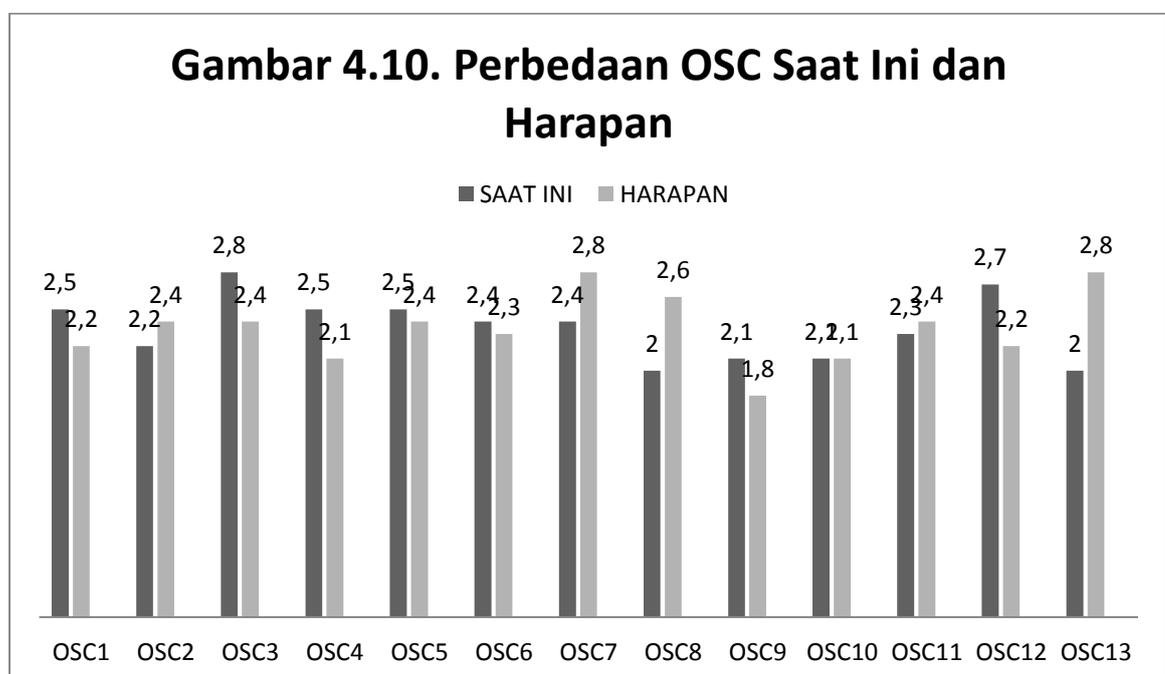
Tabel 4.15

Perbedaan Tipe Orientasi Support Culture, Saat ini dan Harapan Per Elemen

No	Elemen Orientasi Support Culture	N	Budaya Saat Ini					Budaya yang diharapkan					Beda
			Frekuensi					Frekuensi					
			sd	d	cd	td	Rata	sd	d	cd	td	Ra ta	
1	Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada kesepakatan bersama.	45	9	17	7	12	2,5	8	11	10	16	2,2	0,3
2	Cara melakukan tugas berdasarkan kepentingan kelompok.	45	7	10	11	17	2,2	8	11	18	9	2,4	(0,2)
3	Pegawai diperlakukan sebagai anggota keluarga yang saling membantu.	45	18	6	15	6	2,8	12	16	13	4	2,4	0,4
4	Proses pengambilan keputusan dilakukan secara konsensus untuk mendapat persetujuan.	45	13	8	12	12	2,5	10	16	8	11	2,1	0,4
5	Yang memotivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah untuk memelihara hubungan kerja yang memuaskan.	45	7	19	9	10	2,5	10	17	16	3	2,4	0,1
6	Hubungan kerja antar pegawai adalah Bekerjasama dan saling membantu berdasarkan hubungan persahabatan.	45	12	9	9	15	2,4	11	16	9	9	2,3	0,1
7	Hubungan kerja antara unit adalah membina persahabatan untuk memberi bantuan pada	45	8	16	8	13	2,4	15	14	12	4	2,8	(0,4)

	unit lain.												
8	Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan untuk pengembangan dan kemajuan seseorang.	45	7	6	13	19	2,	12	12	15	6	2,6	(0,6)
9	Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada pengakuan dan popularitas seseorang.	45	10	5	9	21	2,1	7	6	10	22	1,8	0,7
10	Seorang pemimpin yang baik adalah orang yang memperhatikan kebutuhan bawahan.	45	4	9	17	15	2,1	7	13	18	7	2,1	0
11	Bawahan yang baik adalah orang yang mempunyai motivasi untuk mengembangkan diri dan terbuka akan masukan orang lain.	45	9	7	15	14	2,3	20	10	11	4	2,4	(0,1)
12	Karakter seorang pegawai yang baik adalah orang yang suka membantu orang lain, dapat bekerja sama dan mempunyai perhatian terhadap kebutuhan orang lain.	45	14	12	10	9	2,7	10	14	16	5	2,2	0,5
13	Penyelesaian konflik di dasarkan pada diskusi terbuka untuk mempertimbangkan kepentingan masing-masing.	45	8	6	10	21	2	19	5	14	7	2,8	(0,8)

Bilamana dilukiskan dalam gambar tampak seperti gambar 4,10



Hasil Uji statistik (*pair samples test*) seperti dalam tabel 4.16

Tabel 4.16  
Paired Samples Test

Elemen Orientasi Support Culture (OSC) Saat ini dan Harapan	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 OSC 1	,289	1,440	,215	-,144	,722	1,346	44	,185
Pair 2 OSC 2	-,267	1,286	,192	-,653	,120	-1,391	44	,171
Pair 3 OSC 3	,356	1,368	,204	-,055	,766	1,744	44	,088
Pair 4 OSC 4	,422	1,305	,195	,030	,814	2,170	44	,035
Pair 5 OSC 5	,067	1,372	,204	-,345	,479	,326	44	,746
Pair 6 OSC 6	,133	1,424	,212	-,294	,561	,628	44	,533
Pair 7 OSC 7	-,400	1,250	,186	-,776	-,024	-2,146	44	,037
Pair 8 OSC 8	-,533	1,408	,210	-,956	-,110	-2,541	44	,015
Pair 9 OSC 9	,333	1,348	,201	-,072	,738	1,658	44	,104
Pair 10 OSC 10	,000	1,365	,204	-,410	,410	,000	44	1,000
Pair 11 OSC 11	-,156	1,507	,225	-,608	,297	-,692	44	,492
Pair 12 OSC 12	,578	1,288	,192	,191	,965	3,010	44	,004
Pair 13 OSC 13	-,756	1,569	,234	-1,227	-,284	-3,230	44	,002

Berdasarkan data diatas terdapat 5 elemen budaya yang memiliki perbedaan signifikan dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu :

- OSC 4 (Proses pengambilan keputusan dilakukan secara konsensus untuk mendapat persetujuan) dengan nilai signifikansi 0,035, saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OSC 7 (Hubungan kerja antara unit adalah membina persahabatan untuk memberi bantuan pada unit lain) dengan nilai signifikansi 0,037 saat ini kurang dari harapan.
- OSC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan untuk pengembangan dan kemajuan seseorang) dengan nilai signifikansi 0,015 saat ini kurang dari harapan.
- OSC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah orang yang suka membantu orang lain, dapat bekerja sama dan mempunyai perhatian terhadap

kebutuhan orang lain) dengan nilai signifikansi 0,004 saat ini lebih tinggi dari harapan, dan

- OSC 13 (Penyelesaian konflik di dasarkan pada diskusi terbuka untuk mempertimbangkan kepentingan masing-masing) dengan nilai signifikansi 0,002 saat ini kurang dari harapan

#### 4.7. Tingkat kepuasan kerja.

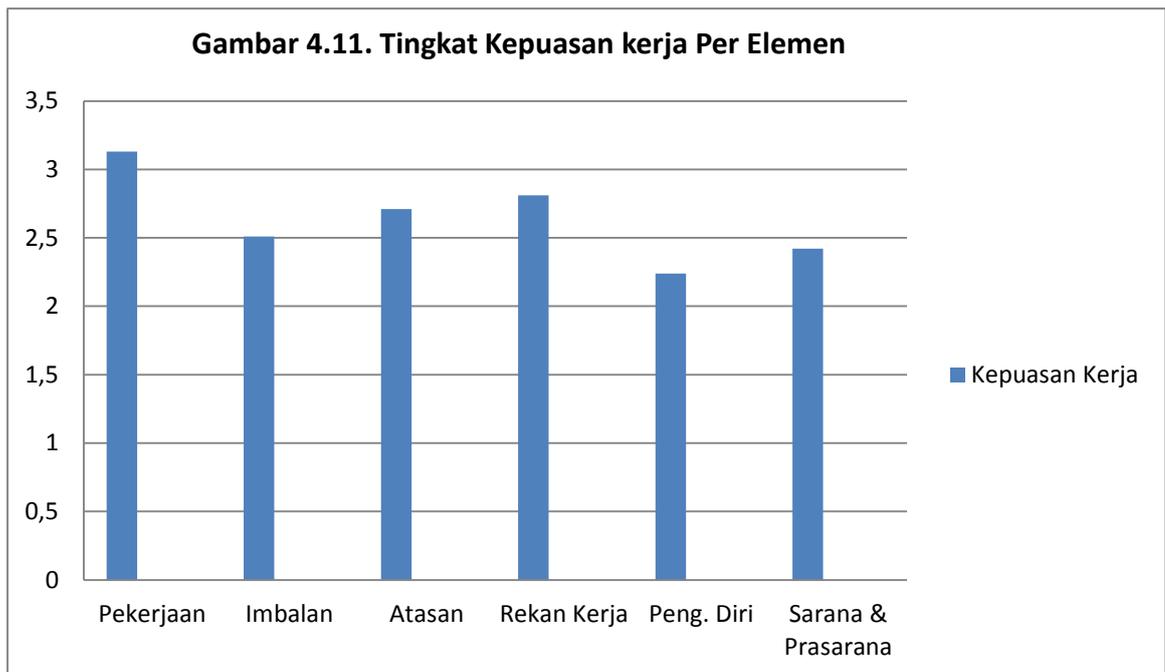
Untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan sebagaimana telah dijelaskan didasarkan pada 6 dimensi yaitu pekerjaan yang dilakukan, sistim imbalan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, pengembangan diri, dan sarana dan prasarana, dengan skala sangat memuaskan, puas, cukup puas dan tidak puas. Dengan cara menghitung rata-rata keeluruhan dan per dimensi.

Berdasarkan hasil penelitian tingkat rata-rata setiap dimensi kepuasan kerja adalah sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.17  
Rata-rata Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Dimensi Kepuasan Kerja	Rata-rata
1	Pekerjaan	3,13
2	Imbalan	2,51
3	Atasan	2,71
4	Rekan Kerja	2,82
5	Pengembangan Diri	2,24
6	Sarana dan Prasarana	2,42
	Total Kepuasan Kerja	2,64

Bilamana dilukiskan dalam bentuk diagram tampak seperti dalam Gambar 4.11 berikut :



Dengan menjenjang kepuasan kerja melalui nilai rata-rata tertinggi di kurangi nilai terendah di bagi dengan 4 kategori yaitu : 1,00 s/d 1, 75 adalah tidak puas; > 1,75 s/d 2,50 adalah cukup puas, > 2,50 s/d 3,25 adalah puas dan > 3,25 adalah sangat puas. Kepuasan kerja Karyawan FISIP unpar berada pada *kategori puas*, dan dimensi pekerjaan merupakan dimensi paling memuaskan sebesar 3,15 seterusnya diikuti dengan rekan kerja rata-rata 2, 82, atasan 2, 71, imbalan 2, 51, sarana 2, 42, dan terakhir pengembangan diri 2,24.

#### 4.8. Hubungan antara Orientasi Budaya dengan Kepuasan Kerja

Secara teoritis sebagaimana telah dijelaskan ada hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja yaitu semakin kecil perbedaan antara orientasi budaya saat ini dengan orientasi budaya yang diharapkan semakin tinggi kepuasan kerja.

##### 4.8.1. Uji Korelasi

###### Hubungan OPC saat ini dengan Kepuasan kerja

Ho : Tidak ada hubungan negatif yang berarti antara perbedaan OPC saat ini dengan harapan dengan Kepuasan Kerja

Ha : Ada Hubungan negatif yang berarti antara perbedaan OPC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja

### **Hubungan ORC saat ini dengan Kepuasan kerja**

Ho : Tidak ada hubungan negatif yang berarti antara perbedaan ORC saat ini dengan harapan dengan Kepuasan Kerja

Ha : Ada Hubungan negatif yang berarti antara perbedaan ORC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja

### **Hubungan OAC saat ini dengan Kepuasan Kerja**

Ho ; Tidak ada hubungan negatif yang berarti antara perbedaan OAC saat ini dengan harapan dengan Kepuasan kerja

Ha : Ada hubungan hubngan yang berarti antara perbedaan OAC saat ini dengan harapan dengan Kepuasan Kerja

### **Hubungan OSC saat ini dengan Kepuasan kerja**

Ho : Tidak ada hubungan negatif yang berarti antara perbedaan OSC saat ini dengan harapan dengan Kepuasan kerja

Ha : Ada Hubungan negatif yang berarti antara perbedaan OSC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja

Dengan menggunakan uji korelasi spearman yang dihitung dengan proram SPSS versi 20, ditemukan hasil sebagaimana dalam tabel 4.18

Tabel 4.18

### **Korelasi Rank Spearman Antara Perbedaan Orientasi Budaya Dengan Kepuasan Kerja**

No			Kepuasan Kerja
1	Perbedaan OPC saat ini dan harapan	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,099 0,512 45
2	Perbedaan ORC saat ini dan Harapan	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,191 0,203 45
3	Perbedaan OAC saat ini dan Harapan	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,012 0,938 45
4	Perbedaan OSC saat ini dan Harapan	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,025 0,867 45

Berdasarkan uji korelasi diatas dapat disimpulkan :

Yang pertama untuk perbedaan OPC yaitu tidak terdapat hubungan negatif antara perbedaan OPC saat ini dengan harapan, malah sebaliknya hubungannya positif dengan signifikansi 0,099 yaitu lebih besar dari 0,5

Yang kedua untuk perbedaan ORC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan ORC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja dengan signifikansi 0,203.

Yang ketiga perbedaan OAC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OAC saat ini dan harapan dengan signifikansi 0,938.

Yang keempat perbedaan OSC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OSC saat ini dengan harapan dengan signifikansi 0,867

## BAB V.

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini akan disajikan Beberapa kesimpulan sesuai dengan tujuan atau pertanyaan penelitian yaitu : Type Budaya Organisasi seperti apakah yang ada atau dijalankan saat ini di Fisip UNPAR, Type Budaya organisasi seperti apakah yang lebih disukai para anggotanya. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya saat ini dengan harapan, Apakah ada hubungan yang berarti antara kesesuaian budaya yang ada dengan harapan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.

#### 5.1. Kesimpulan

Dari sejumlah indikator sebagaimana disebutkan diatas melalui perhitungan rata-rata yaitu frekuensi dikali bobot dibagi jumlah sample urutan orientasi budaya saat ini adalah *Orientasi Role Culture (ORC)* rata-rata 35,40, diurutkan pertama dan seterusnya *Orientasi Achievement Culture (OAC)* 33,91, *Orientasi Support culture (OSC)*, 30, 60 dan *Orientasi Power Culture(OPC)*. 30,04. Fisip unpar tidak memiliki budaya yang sangat khas atau unik, hal ini dilihat dari perbedaan orientasi budaya tersebut diatas relatif kecil Ini berarti dalam satu aspek menggunakan atau menekankan ORC di pihak lain menggunakan OA C dan seterusnya misalnya pengendalian perilaku kerja di satu sisi menggunakan target disisi lain diharuskan mengikuti aturan atau prosedur tertentu yang sesungguhnya terdapat pertentangan, contoh lain disatu sisi ditentukan prosedur untuk merekrut pegawai tetapi sisi lain intervensi pimpinan juga terjadi.

Kemudian Tipe Orientasi Budaya yang diharapkan berbeda dengan yang terjadi dengan urutan sebagai berikut OAC rata-rata 41,51, ORC 34,51, OSC 30,53, OPC 23,20. Dibandingkan dengan orientasi budaya yang terjadi saat ini ORC lebih dominan dibandingkan dengan harapan, OAC saat ini lebih rendah dari harapan. OSC yang terjadi saat ini hampir sama dengan yang diharapkan, OPC saat ini lebih tinggi dibanding dengan yang diharapkan.

Selanjutnya analisis kuantitatif sejauh mana perbedaan antara budaya saat ini dengan yang diharapkan cukup signifikante atau tidak, dianalisis melalui uji komparatif (*pairs sampel test*) melalui perhitungan program SPSS Versi 20 perbedaan yang cukup signifikan terjadi pada OPC dan OAC.

Selanjutnya bilamana dilihat berdasarkan ketiga belas elemen/indikator orientasi budaya, masing-masing terdapat perbedaan antara saat ini dan diharapkan, beberapa diantaranya yang memiliki perbedaan yang cukup signifikan berdasarkan *pairs sample test* sebagai berikut :

1. Orientasi Budaya Power (OPC) Saat ini dengan Harapan yaitu :

- OPC 3, saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 5, saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 6 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 8 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 11 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 12 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OPC 13 , saat ini lebih tinggi dari harapan.

2. Orientasi Budaya Role Saat Ini dengan Harapan. Yaitu :

- ORC 4, saat ini lebih rendah dari harapan,
- ORC 6, saat ini lebih besar dari harapan
- ORC 11, saat ini lebih tinggi dari harapan.

3. Orientasi Budaya Achievement Saat ini dan Harapan yaitu :

- OAC 3, OAC 4, OAC 5, OAC 6, OAC 8, OAC 9, OAC 11, OAC 12, semuanya saat ini kurang dari harapan.

4. Orientasi Budaya Support Saat ini dan Harapan yaitu :

- OSC 4 saat ini lebih tinggi dari harapan.
- OSC 7 saat ini kurang dari harapan.
- OSC 8 saat ini kurang dari harapan.
- OSC 12 saat ini lebih tinggi dari harapan, dan
- OSC 13 saat ini kurang dari harapan

Tingkat kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui 6 dimensi yaitu pekerjaan yang dilakukan, sistem imbalan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, pengembangan diri, dan sarana dan prasarana, dengan skala sangat memuaskan, puas, cukup puas dan tidak puas. Dengan cara menghitung rata-rata kekeliruan dan per dimensi.

Dengan menjenjang kepuasan kerja dengan 4 kategori dengan range ditentukan dengan nilai rata-rata tertinggi di kurangi nilai terendah di bagi dengan 4 kategori yaitu : 1,00 s/d 1,75 adalah tidak puas; > 1,75 s/d 2,50 adalah cukup puas, > 2,50 s/d 3,25 adalah puas dan > 3,25 adalah sangat puas. Kepuasan kerja Karyawan FISIP

unpar berada pada *kategori puas*, dan dimensi pekerjaan merupakan dimensi paling memuaskan sebesar 3,15 seterusnya diikuti dengan rekan kerja rata-rata 2,82, atasan 2,71, imbalan 2,51, saran 2,42, dan terakhir pengembangan diri 2,24

Secara teoritis sebagaimana telah dijelaskan ada hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja yaitu semakin kecil perbedaan antara orientasi budaya saat ini dengan orientasi budaya yang diharapkan semakin tinggi kepuasan kerja yaitu menunjukkan hubungan negatif. Dengan menggunakan uji korelasi spearman yang dihitung dengan proram SPSS versi 20, ditemukan bahwa :

Yang pertama untuk perbedaan OPC yaitu tidak terdapat hubungan negatif antara perbedaan OPC saat ini dengan harapan, malah sebaliknya hubungannya positif dengan signifikansi 0,099 yaitu lebih besar dari 0,5

Yang kedua untuk perbedaan ORC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan ORC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja dengan signifikansi 0,203.

Yang ketiga perbedaan OAC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OAC saat ini dan harapan dengan signifikansi 0,938.

Yang keempat perbedaan OSC yaitu tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OSC saat ini dengan harapan dengan signifikansi 0,867

## **5.2. Rekomendasi/ Saran- Saran**

Dengan asumsi bahwa budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja, orientasi budaya yang diharapkan adalah orientasi budaya *achievement* tinggi, dan orientasi budaya ini masih kurang saat ini perlu menyesuaikan dengan harapan melalui perubahan sejumlah elemen yang memiliki perbedaan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan orientasi budaya *power* yang diharapkan rendah melalui perubahan elemen-elemen budaya yang saat ini tinggi dan memiliki perbedaan yang signifikan.

Orientasi budaya *Achievement* kelihatannya cocok dengan pendidikan tinggi dan orientasi budaya *power* tidak cocok. Hal ini didasarkan pada karakteristik organisasi yang distruktur lebih kolegal, dikendalikan orang-orang yang memiliki keahlian, khususnya para dosen yang kinerjanya didasarkan pada output nyata seperti hasil-hasil penelitian, dan publikasi ilmiah, jumlah mahasiswa yang dapat diterima, sarjana yang dihasilkan dan lainnya.

Dari perspektif teknologi organisasi sebagai keseluruhan peralatan, pengetahuan, metode yang digunakan untuk merubah masukan menjadi keluaran, organisasi pendidikan lebih mengandalkan teknologi pengetahuan, aktivitas manusia dalam merubah masukan menjadi keluaran adalah cocok dengan orientasi budaya *Achievement* yang secara teoritis memiliki keunggulan : *Unity of effort toward mutually valued goals Reduced need for control on individual; High internal motivation; Maximum utilization of members' talents; High self-esteem for organizational member; Rapid learning and problem solving; Rapid adaptation to change.*

yang dalam hal ini pengendalian perilaku melalui didasarkan pada pengakuan (*apreciation*), bukan melalui aturan dan prosedur, ancaman, atau kekuasaan.

Dengan orientasi budaya ini sebaliknya mewaspadaai sejumlah kelemahan sebagaimana dikatakan dimuka yaitu : *People believe so much in what they are doing that the end comes to justify the means; People become intolerant of personal needs, and they sacrifice family, social life and health for work;The group members talk only to themselves and become isolated from others and from reality;The group only cooperates internally, which others see as arrogant and competitives. Because dissent and criticism are stifled, the group has difficulty correcting its own errors,The commitment to excellence at any cost leads to waste and inefficiency.*

### 5.3. Rekomendasi Untuk penelitian Selanjutnya.

Sebagaimana dengan penelitian ini hanya pada studi kasus di FISIP yang merupakan satu bagian dari UNPAR sebaiknya penelitian dengan tujuan yang sama dapat dilakukan untuk seluruh bagian ang ada di Unpar untuk mendapat Informasi yang lebih lengkap, dan tidak hanya terkait dengan elemen budaya yang berhubungan elemen yang menurut Schein kepada *Means : structure, systems, processes* organisasi, tetapi kepada hal yang lebih luas menyangkut *Missi, strategy and goals; Measurement : error-detection and correction system ;Internal Integration Issues : Common language and concepts, Group boundaries and identity, The nature of authority and relationships, Allocation of rewards and status; Deeper Underlying Assumptions : Human relationships to nature, The nature of reality and truth, The nature of human nature, The nature of human relationships, The nature of time and space, The unknowable and uncontrollable.* Sebagai Informasi penting dalam pengelolaan universitas.

## DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael, A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, Kogan Page Limited, London, 2006

Budihardjo, Andreas, CORPORATE CULTURE IN ACTION, Prasetiya Mulya Publishing, Jakarta, 2013

Champy, James, REENGINEERING MANAGEMENT, Harper Business, New York, 1995.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, PERILAKU ORGANISASI, Unparpress, Bandung 2006.

Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, The Jossey-Bass, San Francisco, [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com), 2006

Pheusey, Diana C. ORGANIZATIONAL CULTURES, type and transformations, Routledge, London and New York, 1993

Handy, Charles, Organizational culture Questioner, [www.fhcsac.ae](http://www.fhcsac.ae), di unduh tgl 20 maret 2013

Naicker, Nadaraj. ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE COMMITMENT : A CASE STUDY, [www.ir.dut.ac.za](http://www.ir.dut.ac.za), 2008, diunduh tgl. Februari 2013.

Nevisond Chatab, Profil Budaya Organisasi, Alfabeta, Bandung, 2007

Pittorino, Leonardo Andreas, The relationship between cultures, commitment and Performance in a South African Electricity utility,

Robbin, Stephen P. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Theory, Controversies, and Application, Prentice-Hall, New Jersey, 1989

Robbin, Stephen P. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Theory, Controversies, and Application, Prentice-Hall, New Jersey, 2003

Reece/O.Grady, BUSINESS, Houghton Mifflin, Boston, 1987

Singarimbun, Masri, METODE PENELITIAN SURVAI, LP3ES, Jakarta, 1989

Schein, Edgar H, ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.

Schein, Edgar H, THE CORPORATE CULTURE SURVIVAL GUIDE, Jossey-Bass, San Francisco, 2009

Schermerhorn/Hunt/Osborn, MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, John Wiley & Son

LAMPIRAN I

**PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN  
KERJA STUDI KASUS DI UNPAR**

---

Kepada Yang terhormat  
Bapak/Ibu Karyawan UNPAR  
Di Tempat

Dengan hormat

Bapak/Ibu yang saya hormati, saya Marihot Tua Efendi Hariandja dosen Program Studi Adm. Bisnis FISIP UNPAR yang membina Mata Kuliah Teori dan Perilaku Organisasi akan melakukan penelitian tentang Budaya Organisasi dengan studi kasus di UNPAR dengan sasaran ingin mendeskripsikan type budaya apa yang aktual di UNPAR, budaya apa yang diharapkan, apakah ada hubungan antara keselarasan budaya yang actual dengan yang diharapkan terhadap kepuasan kerja anggotanya.

Latar belakang penelitian ini adalah sebagai bagian dari upaya meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang teori dan perilaku organisasi dan memenuhi kewajiban sebagai dosen, dan tentunya untuk memberikan masukan dalam usaha pengembangan, pemeliharaan budaya organisasi UNPAR sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam rangka tersebut di atas saya memohon Bapak/Ibu, bersedia untuk mengisi kuessioner dibawah ini dengan ikhlas dan jujur. Atas bantuan Bapak/ibu saya mengucapkan banyak terima kasih.

Bandug, Oktober 2013

Hormat Saya

Marihot Tua Efendi Hariandja

## K U E S S I O N E R

### Data Responden

Usia bapak/ibu : \_\_\_\_\_ Tahun                      Lama Kerja        : \_\_\_\_\_  
Tahun

Jenis Pekerjaan : A. Dosen B. Administrasi C. Pekarya D. Keamanan

Unit Kerja : \_\_\_\_\_

### PETUNJUK PENGISIAN

**Urutkan** aspek organisasional yang terjadi di UNPAR dibawah ini dari yang sangat dominan hingga tidak dominan pada saat ini pada kolom saat ini dengan mencantumkan angka **4 (bila sangat dominan); 3 (dominan) ; 2 (Cukup dominan) : 1 (Tidak dominan)**. Kemudian aspek apa yang Bapak/Ibu harapkan **sangat dominan, dominan, cukup dominan, dan tidak dominan** pada kolom diharapkan yang juga diurutkan dengan angka seperti diatas.

### CONTOH

**Dekan memperlakukan karyawan administrasi di UNPAR sebagai :**

	Saat ini	Diharapkan
*Bawahan yang harus patuh padanya	1	2
*Pegawai yang mempunyai tugas masing-masing.	2	1
*Mitra kerja	4	3
*Sahabat	3	4

Ke empat situasi diatas secara relatif dapat terjadi dalam intensitas tertentu, tetapi kalau diurutkan ada yang "**sangat dominan**" hingga yang "**tidak dominan**". Contoh diatas menunjukkan saat ini dekan memperlakukan karyawan :

- sebagai mitra kerja "**sangat dominan**" di isi angka **4** pada kolom saat ini,
- sebagai sahabat "**dominan**" di isi angka **3**,
- sebagai pegawai yang mempunyai tugas masing-masing "**cukup dominan**" di isi angka **2**
- sebagai bawahan "**tidak dominan**" di isi **1**.

Selanjutnya dari ke empat situasi, mana yang kita harapkan sangat dominan hingga sampai tidak dominan. Contoh di atas menunjukkan diharapkan terjadi

- sebagai sahabat "**sangat dominan**" di isi angka **4**, pada kolom diharapkan
- sebagai mitra kerja "**dominan**" di isi **3**,
- sebagai bawahan yang patuh diharapkan "**cukup dominan**" di isi angka **2**,
- sebagai orang lain yang mempunyai tanggung jawab sendiri "**tidak dominan**" di isi angka **1**.

**1. Pelaksanaan tugas sehari-hari Di Fisip Unpar didasarkan pada :**

	Saat ini	Diharapkan
*Tugas yang diberikan atasan atau perintah atasan		
*Jod description atau uraian jabatan yang tegas		
*Target yang dibebankan pada seseorang		
*Di dasarkan pada tujuan bersama		

**2. Cara melakukan tugas di Fisip Unpar didasarkan pada :**

	Saat ini	Diharapkan
*Perintah/keinginan atasan		
*Prosedur dan kebijakan yang ada		
*Pertimbangan sendiri		
*Kerja sama dengan orang lain		

**3. Pegawai di Fisip Unpar diperlakukan sebagai :**

	Saat ini	Diharapkan
*Orang yang bekerja untuk kepentingan atasan		
*Orang yang memiliki hak dan kewajiban tertentu		
*Rekan kerja yang punya komitmen pada tujuan organisasi		
*Sebagai anggota keluarga yang saling membantu		

**4. Proses pengambilan keputusan di Fisip Unpar dilakukan oleh :**

	Saat ini	Diharapkan
*Pimpinan tertinggi yang disampaikan pada bawahan secara instruktif		
*Pimpinan unit berdasarkan prosedur dan kebijakan yang berlaku		
*Mereka yang berada dilapangan yang mengetahui masalah		
*Seluruh anggota secara konsensus/aklamasi untuk mendapat persetujuan		

**5. Yang memotivasi pegawai Fisip Unpar melakukan pekerjaan dengan baik untuk:**

	Saat ini	Diharapkan
*Mendapatkan imbalan, menghindari hukuman, untuk memenuhi keinginan atasan		
*Memenuhi kewajiban sebagaimana dalam kontrak kerja		
*Berprestasi, berinovasi, membantu organisasi mencapai tujuannya		
*Membantu orang lain, dan memelihara hubungan kerja yang memuaskan		

**6. Hubungan kerja antar pegawai dalam satu unit/ bagian adalah :**

	Saat ini	Diharapkan
*Bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas yg diberikan atasan		
*Bekerja secara mandiri berdasarkan spesialisasinya		
*Bekerja sama dan saling membantu berdasarkan target yang akan dicapai		
*Bekerja sama dan saling membantu berdasarkan hubungan persahabatan		

**7. Hubungan kerja antara unit/bagian adalah :**

	Saat ini	Diharapkan
*Bekerja sesuai kepentingan sendiri, membantu unit lain bila dilihat ada keuntungannya		
*Bekerja sesuai dengan tujuan unitnya dan membantu unit lain bilamana diperintahkan pimpinan yang lebih tinggi		
*Bekerjasama dengan unit lain untuk mencapai tujuan bersama dan dimungkinkan dapat mengabaikan prosedur dan aturan untuk menghasilkan kerja yang baik		
*Membina persahabatan, untuk memberi bantuan pada unit lain		

**8. Penempatan pegawai pada jabatan didasarkan pada :**

	Saat ini	Diharapkan
*Pertimbangan, kepentingan, dan keinginan pimpinan		
*Rencana organisasi dan aturan dan system yang ada		
*Persyaratan jabatan, keinginan dan kemampuan seseorang		
*Pertimbangan untuk pengembangan dan kemajuan seseorang		

**9. Hak memerintah pegawai lain untuk melakukan pekerjaan dengan baik didasarkan :**

	Saat ini	Diharapkan
*Di dasarkan pada kedudukan yang lebih tinggi		
*Di dasarkan pada Jabatan		
*Di dasarkan pada keahlian yang dimiliki		
*Di dasarkan pengakuan dan popularitas seseorang		

**10. Keinginan terhadap seorang pemimpin yang baik adalah :**

	Saat ini	Diharapkan
*Kuat, tegas, adil dan baik pada bawahan yang loyal		
*Mengutamakan hubungan kerja, tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri.		
*Menganggap bawahan setara dengannya		
*Memperhatikan kebutuhan orang lain		

**11. Keinginan terhadap perilaku seorang pegawai yang baik :**

	Saat ini	Diharapkan
*Menjadi pekerja keras, penurut, dan loyal pada atasan.		
*Menjadi pekerja yang bertanggung jawab dan loyal pada tugas		
*Melakukan yang terbaik, terbuka dan mengakui kelebihan orang lain		
*Mempunyai motivasi untuk mengembangkan diri, terbuka akan masukan dan kritikan orang lain		

**12. Karakter atau sifat seorang pegawai yang baik adalah:**

	Saat ini	Diharapkan
*Seorang yang cerdas, mandiri, berambisi untuk jabatan yang lebih tinggi		
*Seorang pekerja keras, bertanggung jawab dan loyal pada organisasi		
*Seorang yang memiliki keahlian, kompetensi, inisiatif, inovatif.		
*Seorang yang suka membantu orang lain, dapat bekerjasama, mempunyai perhatian pada kemajuan orang lain		

**13. Penyelesaian konflik bilamana terjadi dilakukan melalui :**

	Saat ini	Diharapkan
*Intervensi pimpinan tertinggi		
*Dengan mengacu pada aturan dan prosedur		
*Diskusi terbatas untuk mencari solusi yang terbaik		
*Diskusi terbuka dan mendalam yang mempertimbangkan kepentingan masing-masing pihak		

## **KEPUASAN KERJA**

Petunjuk Pengisian : Isilah dengan melakukan checklist pada kotak sangat puas, puas, kurang puas dan tidak puas dari aspek-aspek pekerjaan dibawah ini :

ASPEK-ASPEK/ DIMENSI-DIMENSI PEKERJAAN	Sangat Puas	Puas	Kurang Puas	Tidak Puas
Pekerjaan sehari-hari yang saya lakukan				
Sistem imbalan yang diterapkan pada organisasi				
Hubungan kerja dengan Atasan/pimpinan saya				
Hubungan kerja dengan rekan kerja				
Pengembangan diri dalam organisasi				
Sarana dan prasarana yang tersedia dalam organisasi				

Tabel Induk

RESPONDEN				ORIENTASI POWER CULTURE SAAT INI													ORIENTASI POWER CULTURE DIHARAPKAN													Beda													
R	age	job	MK	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	TOTAL	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	PC	TOTAL															
1	58	1	22	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	48	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	8		
2	49	1	24	3	2	2	1	3	2	2	2	3	1	4	2	1	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	8
3	49	1	25	1	1	1	2	4	3	1	1	1	4	4	4	2	29	2	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	35	11			
4	29	1	5	4	4	4	4	4	1	4	2	3	4	4	2	2	42	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	18	11			
5	57	1	34	1	1	1	4	4	3	4	4	4	1	1	1	3	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	14	9					
6	50	1	26	3	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	45	1	1	1	1	1	2	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	22				
7	27	1	3	4	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	43	1	1	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	20	22				
8	68	1	39	3	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	2			
9	37	1	9	3	3	1	4	3	3	2	4	2	1	3	1	2	32	1	2	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	15			
10	27	1	1,5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0			
11	58	1	29	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	19	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	-3			
12	57	1	30	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	19	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	44	-1			
13	48	1	20	2	3	1	3	1	3	3	4	3	1	3	1	4	32	3	2	1	1	1	2	1	1	3	4	1	1	3	4	1	1	3	4	1	3	24	17				
14	34	1	11	4	1	4	3	4	4	3	4	3	1	4	4	4	43	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	22			
15	33	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	1	19	3	3	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	-5			
16	58	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	4	2	1	3	4	24	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	3			
17	51	3	28	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	19	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	42	-11			
18	49	3	29	2	3	4	2	2	4	1	4	4	2	3	4	1	36	1	1	1	2	1	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	12			
19	54	3	26	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	22	4	4	2	2	4	2	2	4	4	1	2	2	1	3	4	1	2	2	1	3	34	-12				
20	54	3	28	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	4	1	4	24	1	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	39	-15				
21	54	3	30	2	3	2	3	1	1	2	4	4	1	4	1	2	30	3	4	1	4	1	1	2	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	2			
22	43	3	20	1	3	3	2	1	4	1	3	3	3	3	2	3	32	4	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	-4			
23	48	3	29	1	2	3	2	4	2	1	2	1	3	4	2	2	29	2	4	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	2		
24	58	3	29	4	4	1	4	1	4	2	3	2	1	2	2	2	32	4	3	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	8			
25	44	2	20	3	4	1	2	1	1	4	4	1	4	4	4	4	37	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	18			
26	43	2	20	2	2	1	3	1	1	4	2	2	3	2	1	1	25	1	1	1	4	1	2	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2			
27	45	2	23	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	46	2	1	1	2	1	3	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	1	2	2	2	2	21	25			
28	50	2	29	2	1	1	3	1	2	1	1	4	3	1	1	2	23	2	1	1	3	1	2	1	1	4	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0				

29	40	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	46	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	20	26	
30	23	2	2	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	45	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	18	27	
31	40	2	18	4	3	4	2	4	3	1	4	4	3	1	2	3	38	3	3	2	3	2	3	1	2	3	4	3	1	1	31	7	
32	40	2	20	3	4	4	4	4	4	2	4	4	1	1	1	3	39	3	1	1	4	1	3	1	1	4	1	1	1	1	23	16	
33	32	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1	1	24	3	3	1	2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	23	1	
34	66	1	36	1	1	1	2	4	2	1	1	4	4	3	2	1	27	1	3	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	21	6	
35	50	2	21	4	2	1	1	4	4	1	4	2	2	1	1	1	28	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	18	10	
36	38	1	11	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	17	-1	
37	50	2	27	2	4	3	1	4	3	4	4	3	4	4	4	1	41	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	26
38	57	2	30	1	4	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	22	1	4	1	1	1	1	2	4	1	2	1	1	2	22	0	
39	46	2	20	1	1	1	1	1	2	1	4	3	1	1	1	1	19	1	1	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	3	20	-1	
40	24	2	6	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	19	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	15	4	
41	51	3	30	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	3	1	21	1	2	3	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	21	0	
42	55	3	29	1	4	2	2	1	2	1	2	1	3	4	2	2	27	1	4	1	3	1	2	1	1	2	4	2	1	1	24	3	
43	49	3	2	1	1	1	3	4	3	4	4	1	1	3	4	1	31	4	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	21	10	
44	58	1	30	4	4	1	1	4	4	1	1	4	2	4	1	2	33	3	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	30	3	
45	59	1	30	2	2	1	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	14	17	

Tabel Induk

R	RESPONDEN			ORIENTASI ROLE CULTURE SAAT INI													TOTAL	ORIENTASI ROLE CULTURE DIHARAPKAN													TOTAL	BEDA
	age	job	MK	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC		RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC		
1	58	1	22	2	1	3	3	3	2	1	4	4	3	3	3	3	35	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	44	-9
2	49	1	24	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	42	3	4	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	2	36	6
3	49	1	25	2	3	4	4	2	1	2	2	3	1	1	1	1	27	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	4	3	26	1
4	29	1	5	2	1	2	1	2	4	1	3	4	3	1	1	1	26	4	4	3	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	44	-18
5	57	1	34	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	1	34	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	30	4	
6	50	1	26	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	35	4	2	2	2	2	1	4	4	3	4	2	2	2	34	1
7	27	1	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	1	36	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	33	3
8	68	1	39	2	2	2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	3	35	4	2	2	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	36	-1
9	37	1	9	1	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	42	4	4	4	4	3	3	2	4	3	1	3	3	3	41	1
10	27	1	1,5	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	42	4	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	3	2	37	5
11	58	1	29	4	4	4	3	2	2	4	2	2	4	4	4	3	42	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	36	6
12	57	1	30	4	2	1	1	2	2	2	1	2	4	2	2	2	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	15	12
13	48	1	20	3	2	2	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	37	4	4	4	4	2	1	2	3	4	3	3	2	4	40	-3
14	34	1	11	1	2	1	4	3	2	4	1	4	2	3	2	2	31	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	2	4	42	-11
15	33	1	4	4	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	4	30	2	1	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	1	33	-3
16	58	1	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	39	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	33	6
17	51	3	28	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	17	9
18	49	3	29	1	1	3	1	1	3	4	2	3	1	2	2	2	26	2	2	4	1	3	1	1	3	1	1	4	3	1	27	-1
19	54	3	26	2	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	2	39	3	3	1	4	3	1	1	2	3	3	3	3	4	34	5
20	54	3	28	4	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	34	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	3	1	20	14
21	54	3	30	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	30	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	37	-7
22	43	3	20	4	2	1	1	2	1	2	2	2	4	4	2	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	18	11	
23	48	3	29	2	4	1	1	2	4	3	4	3	1	2	1	1	29	4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	1	1	2	36	-7
24	58	3	29	1	2	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	4	36	3	4	3	4	4	1	3	1	3	4	4	4	3	41	-5
25	44	2	20	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	31	4	4	3	4	2	3	4	3	2	4	4	4	3	44	-13
26	43	2	20	3	3	3	1	4	2	3	3	1	4	3	3	3	36	4	4	3	3	2	1	2	4	3	3	2	4	4	39	-3
27	45	2	23	4	4	1	4	4	3	3	1	3	4	3	1	3	38	4	4	2	4	2	1	4	3	4	4	4	2	3	41	-3
28	50	2	29	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	44	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	44	0

29	40	1	3	1	1	2	3	2	3	3	1	3	4	3	4	1	31	4	4	4	4	3	3	3	4	2	1	2	3	4	41	-10
30	23	2	2	2	1	3	2	4	2	4	2	3	2	3	2	3	33	4	4	2	4	2	4	2	2	3	4	2	2	3	38	-5
31	40	2	18	2	4	3	3	1	4	3	1	3	4	4	4	4	40	4	4	4	4	1	2	4	3	4	3	4	4	3	44	-4
32	40	2	20	4	3	3	3	2	3	4	1	3	4	4	3	2	39	4	4	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	39	0
33	32	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	4	40	4	4	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4	38	2
34	66	1	36	2	2	3	1	2	1	2	3	1	3	1	3	3	27	3	4	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	33	-6
35	50	2	21	3	1	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	34	4	2	4	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	32	2
36	38	1	11	3	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	45	2	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	35	10
37	50	2	27	1	2	4	2	3	4	2	1	4	3	3	3	4	36	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	31	5
38	57	2	30	4	3	4	2	2	3	1	4	4	4	4	2	4	41	3	2	2	2	4	4	1	2	4	4	3	3	4	38	3
39	46	2	20	4	2	2	1	3	1	2	3	4	3	4	2	4	35	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	28	7
40	24	2	6	4	4	2	3	2	2	1	1	4	1	4	3	4	35	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2	34	1
41	51	3	30	2	3	4	2	4	1	2	4	4	3	4	4	4	41	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	35	6
42	55	3	29	4	2	4	1	2	4	2	1	2	2	3	3	4	34	3	1	2	2	3	3	3	2	4	1	4	4	3	35	-1
43	49	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	43	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	32	11
44	58	1	30	2	3	2	3	3	1	2	2	2	4	3	2	4	33	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	31	2
45	59	1	30	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	48	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	31	17

0  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
0  
1  
2  
3  
4  
5



29	40	1	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	3	2	1	2	24	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	44	-20
30	23	2	2	1	3	1	3	1	1	1	3	1	4	2	1	2	24	1	1	3	3	4	2	4	4	4	2	3	4	2	37	-13
31	40	2	18	1	2	1	4	2	1	4	3	1	1	3	3	2	28	1	2	3	2	4	4	2	4	2	1	2	3	4	34	-6
32	40	2	20	1	2	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	4	28	2	2	4	2	4	4	4	3	2	3	2	4	4	40	-12
33	32	2	3	2	1	4	1	4	3	2	2	2	1	2	3	3	30	2	1	4	1	4	4	2	3	2	1	2	4	3	33	-3
34	66	1	36	3	4	2	4	1	3	3	4	2	2	4	1	2	35	2	1	4	3	1	4	1	4	4	1	4	3	3	35	0
35	50	2	21	2	4	2	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	37	1	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	-8
36	38	1	11	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49	-10
37	50	2	27	4	3	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	31	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	48	-17
38	57	2	30	3	2	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	37	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	44	-7
39	46	2	20	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	43	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	45	-2
40	24	2	6	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	41	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	48	-7
41	51	3	30	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	1	3	40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	48	-8
42	55	3	29	2	3	3	3	3	1	3	3	3	4	2	1	3	34	2	3	3	4	4	4	4	4	1	2	3	3	4	41	-7
43	49	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	30	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	46	-16
44	58	1	30	1	2	3	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	33	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	4	2	33	0
45	59	1	30	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	-19

7  
8  
9  
0  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
0  
1  
2  
3

4  
5  
6

TABEL INDUK

RESPONDEN				ORIENTASI SUPPORT CULTURE SAAT INI													ORIENTASI SUPPORT CULTURE DIHARAPKAN															
R	age	job	MK	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	TOTAL	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	TOTAL	BEDA		
1	58	1	22	1	3	1	1	2	1	3	2	3	1	1	2	1	22	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	23	-1	
2	49	1	24	1	1	1	3	4	1	1	1	2	2	1	4	2	24	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	35	-11	
3	49	1	25	4	2	2	1	3	4	4	3	4	2	2	2	4	37	3	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	26	11
4	29	1	5	3	2	3	2	3	2	3	4	1	2	3	3	3	34	1	3	2	1	3	1	3	3	1	3	2	2	4	29	5
5	57	1	34	3	2	4	2	1	1	1	1	2	4	4	4	2	31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	38	-7
6	50	1	26	1	2	1	2	2	1	1	1	4	1	3	1	1	21	2	4	3	3	3	4	2	2	1	1	3	3	4	35	-14
7	27	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	21	4	3	3	3	1	2	2	4	1	3	3	3	1	33	-12
8	68	1	39	4	3	3	4	3	3	2	3	1	1	4	4	4	39	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	34	5
9	37	1	9	2	1	4	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	26	2	1	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	27	-1
10	27	1	1,5	3	4	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	4	31	3	4	2	3	2	1	3	3	1	2	3	2	4	33	-2
11	58	1	29	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	2	2	33	4	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	4	33	0
12	57	1	30	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	1	43	3	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	1	4	33	10
13	48	1	20	4	1	4	2	3	2	1	1	2	4	4	4	1	33	1	1	2	2	3	3	3	4	1	1	2	3	1	27	6
14	34	1	11	2	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	23	1	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	26	-3
15	33	1	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	42	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	3	21	21
16	58	1	3	4	4	4	4	3	2	1	2	1	1	4	1	1	32	4	4	3	3	3	1	1	3	3	1	3	2	4	35	-3
17	51	3	28	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	44	3	3	2	2	2	2	4	3	3	1	2	1	4	32	12
18	49	3	29	4	4	2	4	4	2	3	1	1	3	4	3	4	39	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	1	1	4	34	5
19	54	3	26	4	4	4	3	4	4	2	1	1	3	3	3	1	37	1	2	3	1	1	3	3	1	1	2	1	1	3	23	14
20	54	3	28	3	4	1	4	3	4	3	4	4	3	1	4	1	39	4	2	2	1	2	2	4	3	3	2	1	1	4	31	8
21	54	3	30	4	4	4	1	4	4	4	1	1	3	3	3	4	40	1	2	3	1	2	4	4	1	2	3	1	2	4	30	10
22	43	3	20	3	1	4	4	3	3	3	4	4	1	1	1	1	33	3	4	3	2	4	2	4	3	3	4	1	1	4	38	-5
23	48	3	29	3	3	2	3	3	1	4	1	4	2	1	3	3	33	3	1	1	1	2	3	3	4	1	1	3	3	1	27	6
24	58	3	29	2	1	3	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	20	2	1	2	1	1	3	4	3	2	1	2	2	2	26	-6
25	44	2	20	1	1	2	1	3	3	3	1	4	2	2	3	1	27	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	4	27	0
26	43	2	20	1	1	4	2	3	4	1	1	3	2	4	2	2	30	3	2	2	1	3	3	3	3	1	1	3	2	3	30	0

27	45	2	23	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	2	3	1	21	3	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	1	26	-5
28	50	2	29	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	22	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	21	1
29	40	1	3	3	3	4	1	3	1	1	2	2	2	1	3	3	29	2	2	2	1	2	1	1	2	1	4	4	1	2	25	4
30	23	2	2	3	2	4	1	2	4	2	1	2	1	1	4	1	28	3	3	4	2	3	3	3	3	1	3	4	1	4	37	-9
31	40	2	18	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	24	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	2	21	3
32	40	2	20	2	1	1	1	3	1	3	2	1	2	2	4	1	24	1	3	3	1	2	1	3	2	1	2	4	2	3	28	-4
33	32	2	3	1	2	3	4	3	4	4	3	1	2	3	4	2	36	1	2	3	4	3	3	4	4	1	2	4	3	2	36	0
34	66	1	36	4	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	4	4	41	4	2	3	4	4	3	3	2	1	4	3	4	4	41	0
35	50	2	21	1	3	4	4	1	1	2	1	1	1	4	4	4	31	2	4	2	1	3	3	4	4	1	3	3	3	2	35	-4
36	38	1	11	1	2	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2	2	30	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	29	1
37	50	2	27	3	1	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	2	22	1	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	36	-14
38	57	2	30	2	1	2	3	3	4	4	1	1	1	2	4	2	30	2	1	3	3	3	2	3	1	2	1	2	2	1	26	4
39	46	2	20	3	3	3	3	2	3	3	1	1	2	2	4	2	32	2	4	4	3	3	3	4	4	1	2	4	3	1	38	-6
40	24	2	6	3	2	4	1	4	3	3	3	1	3	2	4	2	35	3	3	3	3	2	3	1	2	1	3	2	3	4	33	2
41	51	3	30	4	1	2	3	1	3	1	1	2	4	2	2	2	28	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	26	2
42	55	3	29	3	1	1	4	4	3	4	4	4	1	1	4	1	35	4	2	4	1	2	1	2	3	3	3	1	2	2	30	5
43	49	3	2	2	2	4	4	1	1	1	1	2	4	1	1	2	26	1	1	3	3	2	1	4	2	4	4	2	2	2	31	-5
44	58	1	30	3	1	4	2	1	2	4	4	1	3	1	4	1	31	1	4	1	3	4	4	4	1	1	2	4	3	4	36	-5
45	59	1	30	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	18	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	33	-15

7  
8  
9  
0  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
0  
1

## KEPUASAN KERJA

Pekerja	Imbala	Atasan	Rekan	Peng.Diri	Sarana	Total
2	2	1	2	2	2	11
4	3	4	4	3	3	21
4	3	2	3	4	2	32
3	2	1	3	2	2	13
4	2	2	3	3	2	16
3	2	3	2	3	2	29
3	3	2	2	2	1	13
4	3	3	4	3	4	21
3	2	3	4	3	3	34
4	2	4	4	4	1	19
3	3	3	3	4	3	19
4	1	3	2	1	3	38
3	2	3	3	3	3	17
3	2	3	3	3	3	17
3	3	3	3	3	3	34
3	2	3	4	3	3	18
3	3	2	3	2	2	15
3	4	2	2	2	3	33
3	3	3	3	2	2	16
4	1	3	2	3	2	15
3	2	3	3	1	4	31
4	1	3	3	2	3	16
4	3	3	3	4	2	19
2	4	2	2	2	3	35
4	4	2	2	2	3	17
3	3	3	3	2	2	16
3	3	2	3	2	2	33
3	3	3	3	2	3	17
3	2	2	3	3	2	15
3	2	2	3	1	1	32
3	2	3	3	2	2	15

4	4	4	4	1	4	21
4	3	4	3	3	3	36
3	3	4	3	3	4	20
2	3	2	4	3	2	16
3	2	3	2	1	3	14
3	2	3	2	1	2	13
3	2	3	2	1	2	13
3	3	3	3	2	2	16
3	4	4	4	2	1	18
3	3	3	2	2	2	15
3	2	3	4	1	2	15
3	3	2	2	2	3	15
3	2	3	2	1	3	14
3	3	3	3	3	3	18

### Lampiran 3. Hasil Uji Statistik

#### Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skore Power Culture Saat ini

Correlations

		V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V13	V12	V14	V15	V16	V17	V18
V5	Pearson Correlation	1	,423 <sup>**</sup>	,212	,327 <sup>*</sup>	,333 <sup>*</sup>	,353 <sup>*</sup>	,227	,337 <sup>*</sup>	,181	,098	,212	,123	,173	,527 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,004	,161	,028	,026	,017	,134	,024	,234	,523	,161	,422	,255	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V6	Pearson Correlation	,423 <sup>**</sup>	1	,270	,309 <sup>*</sup>	,209	,378 <sup>*</sup>	,345 <sup>*</sup>	,307 <sup>*</sup>	,342 <sup>*</sup>	,216	,440 <sup>**</sup>	,233	,164	,618 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,004		,073	,039	,168	,010	,020	,040	,022	,155	,003	,123	,283	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V7	Pearson Correlation	,212	,270	1	,261	,395 <sup>**</sup>	,377 <sup>*</sup>	,234	,113	,441 <sup>**</sup>	,079	,458 <sup>**</sup>	,384 <sup>**</sup>	,479 <sup>**</sup>	,630 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,161	,073		,083	,007	,011	,122	,458	,002	,606	,002	,009	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V8	Pearson Correlation	,327 <sup>*</sup>	,309	,261	1	,355 <sup>*</sup>	,394 <sup>**</sup>	,541 <sup>**</sup>	,150	,393 <sup>**</sup>	,109	,304 <sup>*</sup>	,186	,311	,613 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,028	,039	,083		,017	,007	,000	,324	,008	,474	,042	,221	,038	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V9	Pearson Correlation	,333 <sup>*</sup>	,209	,395 <sup>**</sup>	,355 <sup>*</sup>	1	,617 <sup>**</sup>	,404 <sup>**</sup>	,208	,305 <sup>*</sup>	,202	,460 <sup>**</sup>	,441 <sup>**</sup>	,090	,679 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,026	,168	,007	,017		,000	,006	,170	,042	,182	,001	,002	,555	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V10	Pearson Correlation	,353 <sup>*</sup>	,378 <sup>*</sup>	,377 <sup>*</sup>	,394 <sup>**</sup>	,617 <sup>**</sup>	1	,305 <sup>*</sup>	,296 <sup>*</sup>	,526 <sup>**</sup>	-,013	,362 <sup>*</sup>	,395 <sup>**</sup>	,218	,696 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,017	,010	,011	,007	,000		,042	,048	,000	,935	,014	,007	,150	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V11	Pearson Correlation	,227	,345 <sup>*</sup>	,234	,541 <sup>**</sup>	,404 <sup>**</sup>	,305 <sup>*</sup>	1	,061	,493 <sup>**</sup>	,119	,426 <sup>**</sup>	,501 <sup>**</sup>	,299	,661 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,134	,020	,122	,000	,006	,042		,691	,001	,437	,004	,000	,046	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V13	Pearson Correlation	,337 <sup>*</sup>	,307 <sup>*</sup>	,113	,150	,208	,296 <sup>*</sup>	,061	1	,105	,028	,019	-,040	,085	,352 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,024	,040	,458	,324	,170	,048	,691		,494	,854	,901	,794	,579	,018
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V12	Pearson Correlation	,181	,342 <sup>*</sup>	,441 <sup>**</sup>	,393 <sup>**</sup>	,305 <sup>*</sup>	,526 <sup>**</sup>	,493 <sup>**</sup>	,105	1	-,258	,300 <sup>*</sup>	,281	,402 <sup>**</sup>	,600 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,234	,022	,002	,008	,042	,000	,001	,494		,087	,046	,062	,006	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V14	Pearson Correlation	,098	,216	,079	,109	,202	-,013	,119	,028	-,258	1	,268	,387 <sup>**</sup>	-,083	,287
	Sig. (2-tailed)	,523	,155	,606	,474	,182	,935	,437	,854	,087		,075	,009	,587	,056
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V15	Pearson Correlation	,212	,440 <sup>**</sup>	,458 <sup>**</sup>	,304 <sup>*</sup>	,460 <sup>**</sup>	,362 <sup>*</sup>	,426 <sup>**</sup>	,019	,300 <sup>*</sup>	,268	1	,578 <sup>**</sup>	,318 <sup>*</sup>	,698 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,161	,003	,002	,042	,001	,014	,004	,901	,046	,075		,000	,033	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V16	Pearson Correlation	,123	,233	,384 <sup>**</sup>	,186	,441 <sup>**</sup>	,395 <sup>**</sup>	,501 <sup>**</sup>	-,040	,281	,387 <sup>**</sup>	,578 <sup>**</sup>	1	,239	,633 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,422	,123	,009	,221	,002	,007	,000	,794	,062	,009	,000		,114	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V17	Pearson Correlation	,173	,164	,479 <sup>**</sup>	,311 <sup>*</sup>	,090	,218	,299 <sup>*</sup>	,085	,402 <sup>**</sup>	-,083	,318 <sup>*</sup>	,239	1	,491 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,255	,283	,001	,038	,555	,150	,046	,579	,006	,587	,033	,114		,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V18	Pearson Correlation	,527 <sup>**</sup>	,618 <sup>**</sup>	,630 <sup>**</sup>	,613 <sup>**</sup>	,679 <sup>**</sup>	,696 <sup>**</sup>	,661 <sup>**</sup>	,352 <sup>*</sup>	,600 <sup>**</sup>	,287	,698 <sup>**</sup>	,633 <sup>**</sup>	,491 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,056	,000	,000	,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skore Power Culture Harapan

**Correlations**

	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32
V19 Pearson Correlation	1	,341	,287	,440	,355	,286	-,020	,333	,054	-,018	,336	,219	,120	,472
V19 Sig. (2-tailed)		,022	,056	,002	,017	,057	,897	,025	,722	,904	,024	,148	,433	,001
V19 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V20 Pearson Correlation	,341	1	,452	,459	,535	,212	,358	,552	-,136	,188	,572	,275	,262	,639
V20 Sig. (2-tailed)	,022		,002	,002	,000	,162	,016	,000	,373	,215	,000	,067	,082	,000
V20 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V21 Pearson Correlation	,287	,452	1	,530	,601	,397	,549	,652	,076	,327	,579	,452	,448	,772
V21 Sig. (2-tailed)	,056	,002		,000	,000	,007	,000	,000	,620	,028	,000	,002	,002	,000
V21 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V22 Pearson Correlation	,440	,459	,530	1	,350	,443	,214	,439	,237	,179	,514	,284	,249	,672
V22 Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000		,019	,002	,157	,003	,118	,240	,000	,058	,099	,000
V22 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V23 Pearson Correlation	,355	,535	,601	,350	1	,557	,606	,626	,126	,053	,614	,587	,526	,774
V23 Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	,019		,000	,000	,000	,409	,729	,000	,000	,000	,000
V23 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V24 Pearson Correlation	,286	,212	,397	,443	,557	1	,512	,376	,137	,220	,546	,463	,539	,670
V24 Sig. (2-tailed)	,057	,162	,007	,002	,000		,000	,011	,369	,147	,000	,001	,000	,000
V24 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V25 Pearson Correlation	-,020	,358	,549	,214	,606	,512	1	,490	-,027	,138	,623	,612	,580	,650
V25 Sig. (2-tailed)	,897	,016	,000	,157	,000	,000		,001	,859	,365	,000	,000	,000	,000
V25 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V26 Pearson Correlation	,333	,552	,652	,439	,626	,376	,490	1	,072	,203	,740	,439	,503	,790
V26 Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,003	,000	,011	,001		,639	,182	,000	,003	,000	,000
V26 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V27 Pearson Correlation	,054	-,136	,076	,237	,126	,137	-,027	,072	1	,169	-,005	,115	,073	,241
V27 Sig. (2-tailed)	,722	,373	,620	,118	,409	,369	,859	,639		,266	,972	,450	,635	,111
V27 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V28 Pearson Correlation	-,018	,188	,327	,179	,053	,220	,138	,203	,169	1	,260	-,001	,168	,385
V28 Sig. (2-tailed)	,904	,215	,028	,240	,729	,147	,365	,182	,266		,084	,994	,271	,009
V28 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V29 Pearson Correlation	,336	,572	,579	,514	,614	,546	,623	,740	-,005	,260	1	,593	,603	,844
V29 Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,972	,084		,000	,000	,000
V29 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V30 Pearson Correlation	,219	,275	,452	,284	,587	,463	,612	,439	,115	-,001	,593	1	,618	,645
V30 Sig. (2-tailed)	,148	,067	,002	,058	,000	,001	,000	,003	,450	,994	,000		,000	,000
V30 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V31 Pearson Correlation	,120	,262	,448	,249	,526	,539	,580	,503	,073	,168	,603	,618	1	,662
V31 Sig. (2-tailed)	,433	,082	,002	,099	,000	,000	,000	,000	,635	,271	,000	,000		,000
V31 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V32 Pearson Correlation	,472	,639	,772	,672	,774	,670	,650	,790	,241	,385	,844	,645	,662	1
V32 Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,111	,009	,000	,000	,000	
V32 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skore ole Culture Saat ini

**Correlations**

	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47
V34 Pearson Correlation	1	,410**	,058	-,149	-,044	-,065	-,248	,062	-,215	,172	,330	-,074	,244	,283
V34 Sig. (2-tailed)		,005	,705	,327	,776	,673	,101	,687	,156	,259	,027	,630	,107	,060
V34 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V35 Pearson Correlation	,410**	1	,118	,254	,145	,019	,056	,208	-,057	,154	,365	,088	,289	,539**
V35 Sig. (2-tailed)		,005	,441	,092	,342	,901	,715	,171	,711	,312	,014	,563	,054	,000
V35 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V36 Pearson Correlation	,058	,118	1	,076	,145	,067	-,061	,208	-,031	,224	,261	,228	,312	,452**
V36 Sig. (2-tailed)		,705	,441	,620	,342	,662	,693	,171	,840	,139	,083	,132	,037	,002
V36 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V37 Pearson Correlation	-,149	,254	,076	1	,194	,052	,301	,029	,291	,244	,190	,129	-,059	,443**
V37 Sig. (2-tailed)		,327	,092	,620	,202	,733	,044	,850	,052	,107	,211	,400	,698	,002
V37 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V38 Pearson Correlation	-,044	,145	,145	,194	1	-,142	,165	,253	,143	,264	,309	,199	,193	,464**
V38 Sig. (2-tailed)		,776	,342	,342	,202	,353	,278	,093	,350	,080	,039	,190	,204	,001
V38 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V39 Pearson Correlation	-,065	,019	,067	,052	-,142	1	,168	-,051	,323	,082	-,025	-,005	-,082	,233
V39 Sig. (2-tailed)		,673	,901	,662	,733	,353	,269	,741	,031	,592	,868	,976	,593	,123
V39 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V40 Pearson Correlation	-,248	,056	-,061	,301	,165	,168	1	,037	,083	,106	,149	,274	-,128	,328
V40 Sig. (2-tailed)		,101	,715	,693	,044	,278	,269	,809	,586	,486	,329	,068	,401	,028
V40 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V41 Pearson Correlation	,062	,208	,208	,029	,253	-,051	,037	1	,112	,096	,092	,111	,016	,389**
V41 Sig. (2-tailed)		,687	,171	,850	,093	,741	,809	,462	,532	,547	,470	,915	,008	,008
V41 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V42 Pearson Correlation	-,215	-,057	-,031	,291	,143	,323	,083	,112	1	-,051	,220	,052	,083	,322
V42 Sig. (2-tailed)		,156	,711	,840	,052	,350	,031	,586	,462	,740	,147	,733	,586	,031
V42 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V43 Pearson Correlation	,172	,154	,224	,244	,264	,082	,106	,096	-,051	1	,398**	,393**	,173	,570**
V43 Sig. (2-tailed)		,259	,312	,139	,107	,080	,592	,486	,532	,740	,007	,008	,256	,000
V43 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V44 Pearson Correlation	,330	,365	,261	,190	,309	-,025	,149	,092	,220	,398**	1	,496**	,397**	,720**
V44 Sig. (2-tailed)		,027	,014	,083	,211	,039	,868	,329	,547	,147	,007	,001	,007	,000
V44 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V45 Pearson Correlation	-,074	,088	,228	,129	,199	-,005	,274	,111	,052	,393**	,496**	1	,252	,544**
V45 Sig. (2-tailed)		,630	,563	,132	,400	,190	,976	,068	,470	,733	,008	,001	,095	,000
V45 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V46 Pearson Correlation	,244	,289	,312	-,059	,193	-,082	-,128	,016	,083	,173	,397**	,252	1	,466**
V46 Sig. (2-tailed)		,107	,054	,037	,698	,204	,593	,401	,915	,586	,256	,095	,095	,001
V46 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V47 Pearson Correlation	,283	,539**	,452**	,443**	,464**	,233	,328	,389**	,322	,570**	,720**	,544**	,466**	1
V47 Sig. (2-tailed)		,060	,000	,002	,002	,001	,123	,028	,008	,031	,000	,000	,001	
V47 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skor Role Culture Harapan.

**Correlations**

	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61
V48 Pearson Correlation	1	,507**	,475**	,447**	,157	,346	,482**	,577**	,542**	,254	,244	-,192	,505**	,738**
V48 Sig. (2-tailed)		,000	,001	,002	,304	,020	,001	,000	,000	,092	,107	,207	,000	,000
V48 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V49 Pearson Correlation	,507**	1	,405**	,547**	,185	,192	,364*	,518**	,390**	,255	,202	,125	,477**	,717**
V49 Sig. (2-tailed)	,000		,006	,000	,224	,207	,014	,000	,008	,091	,182	,413	,001	,000
V49 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V50 Pearson Correlation	,475**	,405**	1	,393**	,311*	,185	,213	,464**	,314*	-,045	,278	,088	,301*	,583**
V50 Sig. (2-tailed)	,001	,006		,007	,037	,224	,160	,001	,036	,769	,064	,568	,044	,000
V50 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V51 Pearson Correlation	,447**	,547**	,393**	1	,197	,197	,217	,295**	,346*	,171	,409**	,291	,531**	,683**
V51 Sig. (2-tailed)	,002	,000	,007		,194	,195	,152	,049	,020	,261	,005	,052	,000	,000
V51 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V52 Pearson Correlation	,157	,185	,311*	,197	1	,266	,044	,316*	,336*	,109	,324*	,167	,363*	,485**
V52 Sig. (2-tailed)	,304	,224	,037	,194		,077	,772	,034	,024	,475	,030	,274	,014	,001
V52 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V53 Pearson Correlation	,346*	,192	,185	,197	,266	1	,173	,204	,224	,164	,012	,049	,240	,440**
V53 Sig. (2-tailed)	,020	,207	,224	,195	,077		,256	,179	,139	,282	,936	,748	,112	,002
V53 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V54 Pearson Correlation	,482**	,364*	,213	,217	,044	,173	1	,390**	,520**	,256	,215	-,067	,145	,553**
V54 Sig. (2-tailed)	,001	,014	,160	,152	,772	,256		,008	,000	,089	,155	,664	,343	,000
V54 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V55 Pearson Correlation	,577**	,518**	,464**	,295*	,316*	,204	,390**	1	,455**	,046	,250	,000	,300*	,653**
V55 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,049	,034	,179	,008		,002	,765	,097	1,000	,045	,000
V55 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V56 Pearson Correlation	,542**	,390**	,314*	,346*	,336*	,224	,520**	,455**	1	,380*	,320*	-,064	,505**	,720**
V56 Sig. (2-tailed)	,000	,008	,036	,020	,024	,139	,000	,002		,010	,032	,676	,000	,000
V56 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V57 Pearson Correlation	,254	,255	-,045	,171	,109	,164	,256	,046	,380*	1	,172	-,112	,090	,405**
V57 Sig. (2-tailed)	,092	,091	,769	,261	,475	,282	,089	,765	,010		,258	,463	,559	,006
V57 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V58 Pearson Correlation	,244	,202	,278	,409**	,324*	,012	,215	,250	,320*	,172	1	,410**	,235	,531**
V58 Sig. (2-tailed)	,107	,182	,064	,005	,030	,936	,155	,097	,032	,258		,005	,120	,000
V58 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V59 Pearson Correlation	-,192	,125	,088	,291	,167	,049	-,067	,000	-,064	-,112	,410**	1	,121	,214
V59 Sig. (2-tailed)	,207	,413	,568	,052	,274	,748	,664	1,000	,676	,463	,005		,429	,158
V59 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V60 Pearson Correlation	,505**	,477**	,301*	,531**	,363*	,240	,145	,300*	,505**	,090	,235	,121	1	,645**
V60 Sig. (2-tailed)	,000	,001	,044	,000	,014	,112	,343	,045	,000	,559	,120	,429		,000
V60 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V61 Pearson Correlation	,738**	,717**	,583**	,683**	,485**	,440**	,553**	,653**	,720**	,405**	,531**	,214	,645**	1
V61 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,000	,000	,000	,006	,000	,158	,000	
V61 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skor Achievement Culture Saat ini

**Correlations**

	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76
V63 Pearson Correlation	1	,110	,172	-,089	-,278	,071	-,296	-,172	-,114	,033	-,188	-,161	,175	,050
V63 Sig. (2-tailed)		,471	,259	,561	,065	,644	,048	,259	,457	,828	,215	,292	,249	,743
V63 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V64 Pearson Correlation	,110	1	,002	-,203	-,042	-,088	,323	,044	,073	,059	,098	,078	,297	,316
V64 Sig. (2-tailed)		,471	,992	,180	,784	,565	,030	,775	,631	,698	,521	,608	,048	,035
V64 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V65 Pearson Correlation	,172	,002	1	-,119	,386**	,422**	,052	,017	,031	,127	,257	,188	,181	,516**
V65 Sig. (2-tailed)		,259	,992	,434	,009	,004	,733	,910	,838	,407	,089	,216	,235	,000
V65 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V66 Pearson Correlation	-,089	-,203	-,119	1	,180	,153	,295	,157	,249	,049	,255	,135	-,141	,388**
V66 Sig. (2-tailed)		,561	,180	,434	,237	,316	,049	,304	,099	,748	,090	,377	,356	,009
V66 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V67 Pearson Correlation	-,278	-,042	,386**	,180	1	,198	,442**	-,081	,315	,071	,145	,364	-,042	,542**
V67 Sig. (2-tailed)		,065	,784	,009	,237	,191	,002	,595	,035	,641	,342	,014	,785	,000
V67 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V68 Pearson Correlation	,071	-,088	,422**	,153	,198	1	,263	,137	,260	-,217	,183	,171	,262	,533**
V68 Sig. (2-tailed)		,644	,565	,004	,316	,191	,081	,371	,085	,152	,230	,261	,083	,000
V68 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V69 Pearson Correlation	-,296	,323	,052	,295	,442**	,263	1	,121	,242	-,124	,398**	,229	,062	,578**
V69 Sig. (2-tailed)		,048	,030	,733	,049	,002	,081	,429	,110	,417	,007	,130	,688	,000
V69 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V70 Pearson Correlation	-,172	,044	,017	,157	-,081	,137	,121	1	,306	-,001	,280	-,031	-,079	,304
V70 Sig. (2-tailed)		,259	,775	,910	,304	,595	,371	,429	,041	,995	,062	,842	,606	,042
V70 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V71 Pearson Correlation	-,114	,073	,031	,249	,315	,260	,242	,306	1	-,191	,023	,381**	,137	,513**
V71 Sig. (2-tailed)		,457	,631	,838	,099	,035	,085	,110	,041	,209	,879	,010	,371	,000
V71 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V72 Pearson Correlation	,033	,059	,127	,049	,071	-,217	-,124	-,001	-,191	1	-,002	-,117	-,067	,140
V72 Sig. (2-tailed)		,828	,698	,407	,748	,641	,152	,417	,995	,209	,989	,442	,661	,358
V72 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V73 Pearson Correlation	-,188	,098	,257	,255	,145	,183	,398**	,280	,023	-,002	1	,219	,048	,493**
V73 Sig. (2-tailed)		,215	,521	,089	,090	,342	,230	,007	,062	,879	,989	,148	,755	,001
V73 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V74 Pearson Correlation	-,161	,078	,188	,135	,364	,171	,229	-,031	,381**	-,117	,219	1	,300	,517**
V74 Sig. (2-tailed)		,292	,608	,216	,377	,014	,261	,130	,842	,010	,442	,148	,046	,000
V74 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V75 Pearson Correlation	,175	,297	,181	-,141	-,042	,262	,062	-,079	,137	-,067	,048	,300	1	,366
V75 Sig. (2-tailed)		,249	,048	,235	,356	,785	,083	,688	,371	,661	,755	,046	,046	,013
V75 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V76 Pearson Correlation	,050	,316	,516**	,388**	,542**	,533**	,578**	,304	,513**	,140	,493**	,517**	,366	1
V76 Sig. (2-tailed)		,743	,035	,000	,009	,000	,000	,000	,042	,000	,358	,001	,000	,013
V76 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skor Achievementr Culture Harapani

**Correlations**

	V77	V78	V79	V80	V81	V82	V83	V84	V85	V86	V87	V88	V89	V90
V77 Pearson Correlation	1	,305	-,075	,066	-,099	-,149	,121	-,308	,009	,216	-,058	-,194	-,105	,201
V77 Sig. (2-tailed)		,041	,626	,667	,517	,327	,429	,040	,952	,154	,705	,202	,491	,185
V77 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V78 Pearson Correlation	,305	1	-,108	,352	,209	,150	,273	-,055	,134	,147	,196	,005	,133	,547**
V78 Sig. (2-tailed)	,041		,482	,018	,167	,326	,070	,718	,382	,335	,196	,977	,382	,000
V78 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V79 Pearson Correlation	-,075	-,108	1	,296	,092	,138	,005	,384**	,050	,055	,362	,078	,095	,353
V79 Sig. (2-tailed)	,626	,482		,048	,547	,367	,975	,009	,743	,720	,015	,609	,533	,018
V79 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V80 Pearson Correlation	,066	,352	,296	1	,182	,044	,228	,322	,295	,280	,554**	,323	,166	,741**
V80 Sig. (2-tailed)	,667	,018	,048		,232	,775	,133	,031	,049	,063	,000	,030	,275	,000
V80 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V81 Pearson Correlation	-,099	,209	,092	,182	1	,092	,248	-,002	-,054	,217	,022	,224	,180	,391**
V81 Sig. (2-tailed)	,517	,167	,547	,232		,546	,100	,989	,725	,153	,887	,140	,238	,008
V81 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V82 Pearson Correlation	-,149	,150	,138	,044	,092	1	-,010	-,012	-,015	-,119	,121	-,014	,255	,187
V82 Sig. (2-tailed)	,327	,326	,367	,775	,546		,947	,937	,924	,435	,428	,928	,091	,218
V82 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V83 Pearson Correlation	,121	,273	,005	,228	,248	-,010	1	,278	-,084	,072	,285	,255	,091	,545**
V83 Sig. (2-tailed)	,429	,070	,975	,133	,100	,947		,065	,585	,637	,058	,091	,554	,000
V83 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V84 Pearson Correlation	-,308	-,055	,384**	,322	-,002	-,012	,278	1	,060	-,162	,243	,215	,316	,399**
V84 Sig. (2-tailed)	,040	,718	,009	,031	,989	,937	,065		,694	,288	,108	,157	,034	,007
V84 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V85 Pearson Correlation	,009	,134	,050	,295	-,054	-,015	-,084	,060	1	,121	,194	,054	-,202	,290
V85 Sig. (2-tailed)	,952	,382	,743	,049	,725	,924	,585	,694		,429	,202	,726	,182	,054
V85 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V86 Pearson Correlation	,216	,147	,055	,280	,217	-,119	,072	-,162	,121	1	,193	,126	,017	,418**
V86 Sig. (2-tailed)	,154	,335	,720	,063	,153	,435	,637	,288	,429		,204	,408	,910	,004
V86 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V87 Pearson Correlation	-,058	,196	,362	,554**	,022	,121	,285	,243	,194	,193	1	,496**	,063	,618**
V87 Sig. (2-tailed)	,705	,196	,015	,000	,887	,428	,058	,108	,202	,204		,001	,683	,000
V87 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V88 Pearson Correlation	-,194	,005	,078	,323	,224	-,014	,255	,215	,054	,126	,496**	1	,287	,455**
V88 Sig. (2-tailed)	,202	,977	,609	,030	,140	,928	,091	,157	,726	,408	,001		,056	,002
V88 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V89 Pearson Correlation	-,105	,133	,095	,166	,180	,255	,091	,316	-,202	,017	,063	,287	1	,393**
V89 Sig. (2-tailed)	,491	,382	,533	,275	,238	,091	,554	,034	,182	,910	,683	,056		,008
V89 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V90 Pearson Correlation	,201	,547**	,353	,741**	,391**	,187	,545**	,399**	,290	,418**	,618**	,455**	,393**	1
V90 Sig. (2-tailed)	,185	,000	,018	,000	,008	,218	,000	,007	,054	,004	,000	,002	,008	
V90 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skor Support Culture Saat ini

**Correlations**

	V92	V93	V94	V95	V96	V97	V98	V99	V100	V101	V102	V103	V104	V105
V92 Pearson Correlation	1	,416**	,328	,215	,361	,347	,186	,178	-,019	,386**	,255	,146	,208	,640**
V92 Sig. (2-tailed)		,005	,028	,156	,015	,019	,222	,241	,900	,009	,091	,337	,170	,000
V92 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V93 Pearson Correlation	,416**	1	,191	,323	,252	,206	,169	,035	,006	,172	,414**	,087	,340	,583**
V93 Sig. (2-tailed)		,005	,210	,030	,096	,174	,266	,822	,967	,259	,005	,570	,022	,000
V93 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V94 Pearson Correlation	,328	,191	1	,127	-,008	,244	-,041	-,015	-,169	,289	,366	,142	,093	,410**
V94 Sig. (2-tailed)		,028	,210	,405	,958	,106	,791	,923	,266	,054	,013	,351	,545	,005
V94 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V95 Pearson Correlation	,215	,323	,127	1	,109	,225	,048	,237	,174	,129	,281	,093	,059	,500**
V95 Sig. (2-tailed)		,156	,030	,405	,475	,137	,756	,117	,252	,400	,061	,542	,698	,000
V95 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V96 Pearson Correlation	,361	,252	-,008	,109	1	,458**	,353	,194	,238	,056	,223	,275	-,010	,560**
V96 Sig. (2-tailed)		,015	,096	,958	,475	,002	,017	,202	,116	,716	,141	,068	,948	,000
V96 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V97 Pearson Correlation	,347	,206	,244	,225	,458**	1	,434**	,300	,328	,114	,259	,310	,010	,696**
V97 Sig. (2-tailed)		,019	,174	,106	,137	,002	,003	,045	,028	,454	,085	,038	,949	,000
V97 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V98 Pearson Correlation	,186	,169	-,041	,048	,353	,434**	1	,370	,141	-,108	-,082	,385**	,102	,480**
V98 Sig. (2-tailed)		,222	,266	,791	,756	,017	,003	,012	,356	,481	,595	,009	,507	,001
V98 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V99 Pearson Correlation	,178	,035	-,015	,237	,194	,300	,370	1	,287	-,023	-,023	,098	-,164	,404**
V99 Sig. (2-tailed)		,241	,822	,923	,117	,202	,045	,012	,056	,879	,879	,523	,281	,006
V99 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V100 Pearson Correlation	-,019	,006	-,169	,174	,238	,328	,141	,287	1	,029	-,068	-,101	-,165	,288
V100 Sig. (2-tailed)		,900	,967	,266	,252	,116	,028	,356	,056	,848	,658	,510	,279	,055
V100 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V101 Pearson Correlation	,386**	,172	,289	,129	,056	,114	-,108	-,023	,029	1	,275	,088	-,104	,356
V101 Sig. (2-tailed)		,009	,259	,054	,400	,716	,454	,879	,848	,068	,566	,497	,016	,016
V101 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V102 Pearson Correlation	,255	,414**	,366	,281	,223	,259	-,082	-,023	-,068	,275	1	,147	,188	,524**
V102 Sig. (2-tailed)		,091	,005	,013	,061	,141	,085	,595	,879	,658	,068	,336	,217	,000
V102 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V103 Pearson Correlation	,146	,087	,142	,093	,275	,310	,385**	,098	-,101	,088	,147	1	,130	,450**
V103 Sig. (2-tailed)		,337	,570	,351	,542	,068	,038	,009	,523	,510	,566	,336	,394	,002
V103 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V104 Pearson Correlation	,208	,340	,093	,059	-,010	,010	,102	-,164	-,165	-,104	,188	,130	1	,276
V104 Sig. (2-tailed)		,170	,022	,545	,698	,948	,949	,507	,279	,497	,217	,394	,394	,066
V104 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V105 Pearson Correlation	,640**	,583**	,410**	,500**	,560**	,696**	,480**	,404**	,288	,356	,524**	,450**	,276	1
V105 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,005	,000	,000	,000	,001	,006	,055	,016	,000	,002	,066
V105 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Dengan Pearson Product Moment Antara Skor Pertanyaan dan Total Skor Supportr Culture Harapan.

**Correlations**

	V106	V107	V108	V109	V110	V111	V112	V113	V114	V115	V116	V117	V118	V119
V106 Pearson Correlation	1	,170	,182	,177	-,023	-,130	-,194	,326	,316	,060	-,063	,001	,177	,409**
V106 Sig. (2-tailed)		,265	,231	,245	,882	,393	,202	,029	,034	,697	,680	,994	,245	,005
V106 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V107 Pearson Correlation	,170	1	,133	,238	,221	,124	-,089	,186	-,033	,120	,289	-,010	,334	,511**
V107 Sig. (2-tailed)	,265		,382	,115	,144	,417	,561	,220	,828	,431	,054	,946	,025	,000
V107 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V108 Pearson Correlation	,182	,133	1	,329	,115	,116	,017	,028	,152	,303	,161	,120	,011	,460**
V108 Sig. (2-tailed)	,231	,382		,027	,453	,448	,911	,855	,320	,043	,290	,434	,944	,001
V108 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V109 Pearson Correlation	,177	,238	,329	1	,298	,270	,014	,114	,045	,147	,360	,391**	,095	,621**
V109 Sig. (2-tailed)	,245	,115	,027		,047	,073	,928	,455	,769	,336	,015	,008	,533	,000
V109 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V110 Pearson Correlation	-,023	,221	,115	,298	1	,306	,172	-,098	,028	,148	,319	,432**	,206	,539**
V110 Sig. (2-tailed)	,882	,144	,453	,047		,041	,259	,522	,857	,332	,033	,003	,174	,000
V110 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V111 Pearson Correlation	-,130	,124	,116	,270	,306	1	,269	,009	-,188	-,089	,180	,413**	,119	,416**
V111 Sig. (2-tailed)	,393	,417	,448	,073	,041		,074	,953	,216	,563	,236	,005	,437	,005
V111 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V112 Pearson Correlation	-,194	-,089	,017	,014	,172	,269	1	,091	,105	,101	-,012	,041	,046	,272
V112 Sig. (2-tailed)	,202	,561	,911	,928	,259	,074		,552	,492	,509	,939	,787	,767	,071
V112 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V113 Pearson Correlation	,326	,186	,028	,114	-,098	,009	,091	1	,029	-,021	,186	,016	-,114	,327
V113 Sig. (2-tailed)	,029	,220	,855	,455	,522	,953	,552		,848	,893	,222	,914	,457	,028
V113 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V114 Pearson Correlation	,316	-,033	,152	,045	,028	-,188	,105	,029	1	,188	-,348	-,206	,176	,252
V114 Sig. (2-tailed)	,034	,828	,320	,769	,857	,216	,492	,848		,216	,019	,175	,248	,096
V114 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V115 Pearson Correlation	,060	,120	,303	,147	,148	-,089	,101	-,021	,188	1	,047	,003	,187	,401**
V115 Sig. (2-tailed)	,697	,431	,043	,336	,332	,563	,509	,893	,216		,759	,983	,219	,006
V115 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V116 Pearson Correlation	-,063	,289	,161	,360	,319	,180	-,012	,186	-,348	,047	1	,429**	-,032	,432**
V116 Sig. (2-tailed)	,680	,054	,290	,015	,033	,236	,939	,222	,019	,759		,003	,832	,003
V116 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V117 Pearson Correlation	,001	-,010	,120	,391**	,432**	,413**	,041	,016	-,206	,003	,429**	1	-,166	,403**
V117 Sig. (2-tailed)	,994	,946	,434	,008	,003	,005	,787	,914	,175	,983	,003		,275	,006
V117 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V118 Pearson Correlation	,177	,334	,011	,095	,206	,119	,046	-,114	,176	,187	-,032	-,166	1	,428**
V118 Sig. (2-tailed)	,245	,025	,944	,533	,174	,437	,767	,457	,248	,219	,832	,275		,003
V118 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V119 Pearson Correlation	,409**	,511**	,460**	,621**	,539**	,416**	,272	,327	,252	,401**	,432**	,403**	,428**	1
V119 Sig. (2-tailed)	,005	,000	,001	,000	,000	,005	,071	,028	,096	,006	,003	,006	,003	
V119 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Pertanyaan Power Culture Saat ini

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Power Culture Harapan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Role Culture Saat ini

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Role Culture Harapan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Achievement Cultur Saat ini

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Achievement Culture Harapan.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,694	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Support Culture Saat ini

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	14

Uji Reliabilitas Pertanyaan Support Culture Harapan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	14

Uji Korelasi Perbedaan Budaya Saat Ini Dengan Harapan Terhadap Kepuasan Kerja.

**Correlations**

		V33	V62	V91	V120	V127
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	-,482**	-,707**	-,487**	,015
	V33 Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,001	,921
	N	45	45	45	45	45
	Correlation Coefficient	-,482**	1,000	,026	-,186	-,141
	V62 Sig. (2-tailed)	,001	.	,867	,222	,355
	N	45	45	45	45	45
	Correlation Coefficient	-,707**	,026	1,000	,400**	,202
	V91 Sig. (2-tailed)	,000	,867	.	,006	,183
	N	45	45	45	45	45
	Correlation Coefficient	-,487**	-,186	,400**	1,000	,046
	V120 Sig. (2-tailed)	,001	,222	,006	.	,764
	N	45	45	45	45	45
	Correlation Coefficient	,015	-,141	,202	,046	1,000
	V127 Sig. (2-tailed)	,921	,355	,183	,764	.
	N	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		V2	V4	V18	V32	V33	V47	V61	V62	V76	V90	V91	V105	V119	V120	V127	
Spearman's rho	V2	Correlation Coefficient	1,000	,804**	-,170	,048	-,202	,007	-,299*	,230	,167	,108	,087	,124	,131	,037	-,058
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,265	,756	,184	,964	,046	,128	,273	,481	,571	,416	,391	,808	,703
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V4	Correlation Coefficient	,804**	1,000	-,173	,157	-,241	-,154	-,275	,103	,250	,032	,207	,191	,090	,159	,046
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,257	,304	,111	,314	,068	,499	,097	,832	,173	,208	,555	,297	,763
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V18	Correlation Coefficient	-,170	-,173	1,000	-,080	,851**	-,200	,351*	-,517**	-,792**	-,124	-,583**	-,554**	-,084	-,419**	-,100
		Sig. (2-tailed)	,265	,257	.	,602	,000	,189	,018	,000	,000	,416	,000	,000	,585	,004	,515
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V32	Correlation Coefficient	,048	,157	-,080	1,000	-,403**	-,394**	-,201	-,044	,064	-,719**	,561**	,418**	-,333*	,567**	,097
		Sig. (2-tailed)	,756	,304	,602	.	,006	,007	,186	,774	,676	,000	,000	,004	,025	,000	,527
		N	45A	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V33	Correlation Coefficient	-,202	-,241	,851**	-,403**	1,000	-,045	,352*	-,482**	-,664**	,185	-,707**	-,600**	-,017	-,487**	,015
		Sig. (2-tailed)	,184	,111	,000	,006	.	,768	,018	,001	,000	,225	,000	,000	,913	,001	,921
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V47	Correlation Coefficient	,007	-,154	-,200	-,394**	-,045	1,000	,286	,388**	,030	,432**	-,262	-,547**	-,148	-,366*	-,085
		Sig. (2-tailed)	,964	,314	,189	,007	,768	.	,057	,008	,845	,003	,082	,000	,332	,013	,578
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V61	Correlation Coefficient	-,299*	-,275	,351*	-,201	,352*	,286	1,000	-,696**	-,312*	-,173	-,149	-,444**	-,566**	,001	,020
		Sig. (2-tailed)	,046	,068	,018	,186	,018	,057	.	,000	,037	,256	,329	,002	,000	,993	,894
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	V62	Correlation Coefficient	,230	,103	-,517**	-,044	-,482**	,388**	-,696**	1,000	,364*	,401**	,026	,083	,398**	-,186	-,141
		Sig. (2-tailed)	,128	,499	,000	,774	,001	,008	,000	.	,014	,006	,867	,587	,007	,222	,355
		N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

V76	Correlation Coefficient	,167	,250	-,792**	,064	-,664**	,030	-,312*	,364*	1,000	,153	,703**	,269	,057	,170	,093
	Sig. (2-tailed)	,273	,097	,000	,676	,000	,845	,037	,014	.	,317	,000	,074	,711	,264	,544
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V90	Correlation Coefficient	,108	,032	-,124	-,719**	,185	,432**	-,173	,401**	,153	1,000	-,570**	-,334*	,141	-,349*	-,246
	Sig. (2-tailed)	,481	,832	,416	,000	,225	,003	,256	,006	,317	.	,000	,025	,356	,019	,104
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V91	Correlation Coefficient	,087	,207	-,583**	,561**	-,707**	-,262	-,149	,026	,703**	-,570**	1,000	,488**	-,020	,400**	,202
	Sig. (2-tailed)	,571	,173	,000	,000	,000	,082	,329	,867	,000	,000	.	,001	,896	,006	,183
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V105	Correlation Coefficient	,124	,191	-,554**	,418**	-,600**	-,547**	-,444**	,083	,269	-,334*	,488**	1,000	,194	,737**	,178
	Sig. (2-tailed)	,416	,208	,000	,004	,000	,000	,002	,587	,074	,025	,001	.	,203	,000	,241
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V119	Correlation Coefficient	,131	,090	-,084	-,333*	-,017	-,148	-,566**	,398**	,057	,141	-,020	,194	1,000	-,482**	,090
	Sig. (2-tailed)	,391	,555	,585	,025	,913	,332	,000	,007	,711	,356	,896	,203	.	,001	,555
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V120	Correlation Coefficient	,037	,159	-,419**	,567**	-,487**	-,366*	,001	-,186	,170	-,349*	,400**	,737**	-,482**	1,000	,046
	Sig. (2-tailed)	,808	,297	,004	,000	,001	,013	,993	,222	,264	,019	,006	,000	,001	.	,764
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
V127	Correlation Coefficient	-,058	,046	-,100	,097	,015	-,085	,020	-,141	,093	-,246	,202	,178	,090	,046	1,000
	Sig. (2-tailed)	,703	,763	,515	,527	,921	,578	,894	,355	,544	,104	,183	,241	,555	,764	.
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).