

BAB V

PENUTUP

Pada bab lima ini penulis akan menyimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan, membuat suatu implikasi bagi pihak manajerial, memberikan saran serta keterbatasan yang melingkupi penelitian ini.

A. Kesimpulan

1. Hasil analisis karakteristik demografi responden dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Mayoritas responden dalam penelitian adalah pria yaitu sebesar 56%.
 - b. Mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 40 sampai 55 tahun yaitu sebesar 72,7%.
 - c. Mayoritas responden dalam penelitian ini jenjang pendidikan Magister (S2) yaitu sebesar 69,7%.
 - d. Mayoritas responden dalam penelitian ini telah mengajar selama 15 sampai 30 tahun yaitu sebesar 84,8%.
2. Pengaruh Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin dan Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja
 - a. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara sendiri-sendiri variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta

- b. Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- c. Berdasarkan nilai *R-square* (koefisien determinasi) budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan mampu menjelaskan variansi kepuasan kerja sebesar 72,4% sedangkan 27,6% variansi kepuasan kerja dijelaskan oleh selain variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan variabel budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan.
- d. Berdasarkan uji *mean*, nilai rata-rata (*mean*) budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin adalah 3,4195. Nilai rata-rata (*mean*) budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan adalah 3,4424. Kedua variabel tersebut masuk kedalam kategori tinggi (3,41 sampai 4,20). Hal ini berarti bahwa dari hasil jawaban responden dalam penelitian ini menunjukkan terdapat budaya organisasi yang kuat (tinggi) pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

B. Implikasi Manajerial

Suatu organisasi harus dapat mengelola sumber daya yang ada untuk dijadikan sebagai salah satu *strategic tools* dalam menghadapi ketatnya persaingan. Budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi untuk tetap bersaing dengan organisasi lain. Banyak indikator yang

dapat digunakan untuk menganalisa budaya organisasi pada suatu organisasi. Sabri *et al.* (2011: 126) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi dapat dianalisa berdasarkan 2 faktor yaitu budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dalam suatu organisasi dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi.

Sebagai sebuah organisasi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta merupakan salah satu institusi pendidikan formal di tingkat perguruan tinggi yang memerlukan penilaian terhadap budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan terhadap kepuasan kerja, khususnya terhadap dosen. Hal ini disebabkan karena dalam konteks perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan formal, tenaga pengajar atau dosen merupakan ujung tombak yang berperan besar dalam menentukan kesuksesan dan keberhasilan proses belajar dan mengajar.

Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Menurut Kane (2006, dalam Tsai, 2011: 2) nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dimulai dari kepemimpinannya, yang kemudian berkembang menjadi sebuah gaya kepemimpinan. Bawahan dari pemimpin akan dipimpin oleh nilai-nilai ini dan perilaku dari pemimpin. Ketika perilaku yang kuat, nilai-nilai, dan kepercayaan telah berkembang, budaya organisasi yang kuat akan muncul.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Oleh karena itu, budaya perusahaan yang kuat akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Coulter, 2012: 80-81).

Penelitian ini membuktikan bahwa baik itu budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Namun diharapkan Universitas Atma Jaya Yogyakarta dapat mengembangkan dan memperbaiki lagi budaya organisasi yang ada demi terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik lagi.

Pada penelitian Sabri et al. (2011), budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan memainkan peranan yang penting dan pengaruh yang lebih terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin yang memberikan pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja pada dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, peneliti merekomendasikan bahwa para pembuat kebijakan atau pihak universitas harus menciptakan budaya organisasi yang mendukung dalam pendidikan tinggi di Universitas Atma Jaya Yogyakarta untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja dosen pada universitas ini. Misalnya dengan praktek-praktek kerja yang dapat menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung, penilaian kinerja dari atasan kepada bawahan, dan penilaian dari sesama rekan kerja.

Pembuat kebijakan (*policy makers*) juga harus fokus pada budaya organisasi yang berhubungan dengan karyawan dan pelatihan, meningkatkan tingkat kerjasama, saling percaya, menghormati pendapat dan pikiran dari para dosen, dan menerima umpan balik (*feed back*) dari para dosen. Peranan pemimpin juga diperlukan untuk mendukung, memfasilitasi, dan mendorong para dosen untuk mengambil inisiatif dan risiko yang dapat diperhitungkan dan pihak universitas juga harus fokus untuk mengembangkan hubungan dengan pihak dari luar universitas.

C. Saran

Agar budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan dapat memberi pengaruh yang lebih positif terhadap kepuasan kerja pada dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta, adapun berbagai saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini adalah:

1. Pihak manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta sebaiknya menciptakan sarana dan memfasilitasi para dosen untuk saling berkomunikasi satu sama lainnya, tidak hanya antar sesama dosen, tetapi juga antara dosen dengan pemimpin di tingkat fakultas dan universitas. Hal ini demi terjalannya komunikasi yang semakin erat dan juga akan berguna untuk menyelaraskan ide dan pikiran agar universitas berjalan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut

oleh universitas. Misalnya dapat dilakukan dengan saling berkomunikasi melalui *mailing list*, diskusi melalui grup email antara para dosen lintas fakultas dan juga dengan pimpinan universitas. Juga dapat dilakukan dengan mengadakan acara-acara yang memfasilitasi antar dosen lintas fakultas dan para pimpinan untuk saling bertemu. Seperti acara sepeda santai bersama, kegiatan *outbound* bersama.

2. Budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan dapat dibangun melalui sikap saling terbuka dan saling memberikan umpan balik antar sesama dosen. Membangun rasa saling percaya satu sama lain dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Misalnya dengan mengadakan acara minum teh bersama atau acara makan bersama setiap minggunya di auditorium masing-masing fakultas. Acara seperti ini akan memfasilitasi para dosen untuk saling berkomunikasi, saling berdiskusi satu sama lainnya. Sehingga permasalahan-permasalahan yang dihadapi para dosen bisa diketahui dosen lain dan dapat saling membantu, bersikap terbuka, dan saling memberikan umpan balik satu sama lain serta membangun rasa saling percaya antar sesama dosen.
3. Walaupun dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan mengenai pengaruh budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan terhadap kepuasan kerja dosen tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta, bukan berarti mutlak bahwa budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta

sudah baik terhadap kepuasan kerja dosen. Karena kepuasan kerja bukan hanya sekedar mengenai perasaan puas terhadap gaji atau tunjangan yang diberikan, ataupun hal-hal lain yang bersifat materiil. Tetapi juga perasaan puas terhadap rekan kerja, kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan, baik itu secara struktural maupun secara fungsional. Kepuasan kerja juga mengenai hal puas terhadap pekerjaan dan suasana kerja yang tercipta di lingkungan kerja, kepuasan terhadap pemimpin, dan yang paling terpenting adalah budaya organisasi yang ada dapat membuat para dosen merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya.

D. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menyadari bahwa pada penelitian ini terdapat banyak keterbatasan yang dimiliki penulis selama menyusun penelitian ini. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dosen tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang menjadi responden terdapat kemungkinan tidak semua program studi terwakili. Kondisi ini dapat menimbulkan bias pada penelitian, atau dengan kata lain tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
2. Peneliti tidak dapat melacak kebenaran data yang diberikan oleh responden, apabila responden tidak dapat memberikan jawaban yang jujur maka hasil penelitian dapat menjadi bias. Namun demikian penulis tetap menggunakan data yang diperoleh dari responden.

3. Penggunaan daftar pertanyaan sebagai instrumen dalam penelitian ini tetap memiliki kemungkinan bias antara persepsi responden dengan kenyataan atau fakta yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M., (1998), *Psikologi Industri*, Edisi Ke-empat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Atmaja, L.S., (1997), *Statistik Bisnis*, Buku 2, Andi Offset, Yogyakarta.
- Azwar, S., (1997), *Reliabilitas dan Validitas*, PustakaPelajar, Yogyakarta.
- Dajan, A., (1991), *Pengantar Metode Statistika*, Jilid 1, LP3ES, Jakarta.
- Kuncoro, M., (2009), *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Martono, N., (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Novi, (2007), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Mirota Kampus Babarsari Yogyakarta", Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan)
- Robbins, S. dan Judge, T.A., (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan, Edisi 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. dan Coulter M., (2012), *Management*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S. dan Judge, T.A., (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education.
- Sabri, P.S.U., Ilyas, M. and Amjad, Z., (2011), "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore in Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*.
- Sugiyono, (2006), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suparmoko, (1996), *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*, Edisi Ke-3, BPFE, Yogyakarta.
- Sumarsono, S.H.M., (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

- Susanto, A.B., (2004), *Menjadi Supercompany: Melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*. Quantum Bisnis dan Manajemen, Jakarta.
- Suwarto, F.X., Koeshartono, D., (2009), *Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi*, Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta.
- Tsai, Y., (2011), "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", *Journal of BMC Health Services Research*.
- Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (2011), *Laporan Tahunan 2010/2011 Dies Natalis ke-46 Universitas Atma Jaya Yogyakarta*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (2012), *Laporan Tahunan 2011/2012 Dies Natalis ke-47 Universitas Atma Jaya Yogyakarta*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Wibowo, (2010), *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wirawan, (2007), *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yamin, S., Rachmach L.A., Kurniawan, H., (2011), *Regresi dan Korelasi Dalam Genggaman Anda: Aplikasi dengan Software SPSS, EVIEWS, dan STATGRAPHICS*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.



LAMPIRAN I
KUESIONER

Kepada Yth,

Dosen Tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan topik **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta”**.

Bersama ini saya mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta,

Nama : Berry

No. Mahasiswa : 080317182

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Mohon bantuan kepada Bapak/Ibu dosen tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner yang terlampir berikut ini.

Besar harapan saya atas kesediaan Bapak/Ibu Dosen dalam mengisi kuesioner ini. Atas segala bentuk perhatiannya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Berry

A. Bagian I (Identitas Responden)

Berilah tanda (X) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan saudara/i.

1. Jenis Kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan
2. Usia : a. < 40 Tahun
b. 40 - 55 Tahun
c. > 55 Tahun
3. Jenjang Pendidikan : a. Sarjana (S1)
b. Magister (S2)
c. Doktor (S3)
d. Lainnya
4. Lama Mengajar : a. < 15 Tahun
b. 15 Tahun – 30 Tahun
c. > 30 Tahun
5. Anda berasal dari fakultas : a. Ekonomi
b. Teknik
c. Teknologi Industri
d. Teknobiologi
e. Hukum
f. Fisip

B. Bagian II

Berilah tanda (√) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan saudara/i.
Alternatif jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Budaya Organisasi Berkaitan Dengan Pemimpin

NO.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
A1	Saya merasa bahwa universitas ini mendorong para dosen untuk mendapatkan jawaban dari seluruh bagian Universitas ketika memecahkan suatu masalah					
A2	Saya merasa bahwa universitas ini memberikan para dosen waktu untuk mendukung proses belajar mengajar					
A3	Saya merasa bahwa universitas ini mendukung para dosen untuk mengambil resiko yang telah diperhitungkan					
A4	Saya merasa bahwa universitas ini mendorong para dosen untuk berpikir dari sudut pandang global					
A5	Saya merasa bahwa universitas ini menghargai para dosen yang memiliki gagasan/inisiatif					
A6	Saya merasa bahwa universitas ini bekerja sama dengan pihak dari luar universitas untuk saling memenuhi kebutuhan bersama					
A7	Saya merasa bahwa universitas ini menciptakan sistem untuk mengukur kinerja saat ini dan kinerja yang sebenarnya diharapkan oleh universitas					

NO.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
A8	Saya merasa bahwa universitas akan bertindak sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh tim/kelompok dosen					
A9	Saya merasa bahwa di dalam universitas, tim/kelompok dosen memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka seperti yang mereka perlukan					
A10	Saya merasa bahwa universitas ini mengukur hasil dari waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk pelatihan					
A11	Saya merasa bahwa universitas ini menjadikan pembelajaran dalam menyelesaikan suatu masalah tersedia bagi semua dosen					
A12	Saya merasa bahwa pada universitas ini, selain pemimpin juga terdapat mentor dan pelatih					
A13	Saya merasa bahwa pada universitas ini, pemimpin mendukung permintaan untuk kesempatan pembelajaran dan pelatihan					
A14	Saya merasa bahwa pada universitas ini, pemimpin senantiasa mau terus belajar					
A15	Saya merasa bahwa pada universitas ini para pemimpin memastikan yang dilaksanakan Universitas konsisten dan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut universitas					
A16	Saya merasa universitas ini memberikan kendali atas sumber daya yang para dosen butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka					

C. Bagian III

Berilah tanda (√) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan saudara/i.
Alternatif jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Budaya Organisasi Berkaitan Dengan Karyawan

NO.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
B1	Saya merasa pada universitas ini, tim/kelompok dosen meninjau kembali pemikiran mereka sebagai hasil dari sebuah diskusi atau informasi yang dikumpulkan dalam universitas					
B2	Saya merasa pada universitas ini para dosen saling memberikan umpan balik secara terbuka dan jujur satu sama lain					
B3	Saya merasa pada universitas ini, para dosen saling membangun kepercayaan satu sama lain					
B4	Saya merasa pada universitas ini, setiap kali para dosen menyatakan pandangan mereka, mereka juga bertanya mengenai apa yang dipikirkan dosen lain					
B5	Saya merasa pada universitas ini, para dosen saling membantu satu sama lain untuk saling belajar					

D. Bagian IV

Berilah tanda (√) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan saudara/i.
Alternatif jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

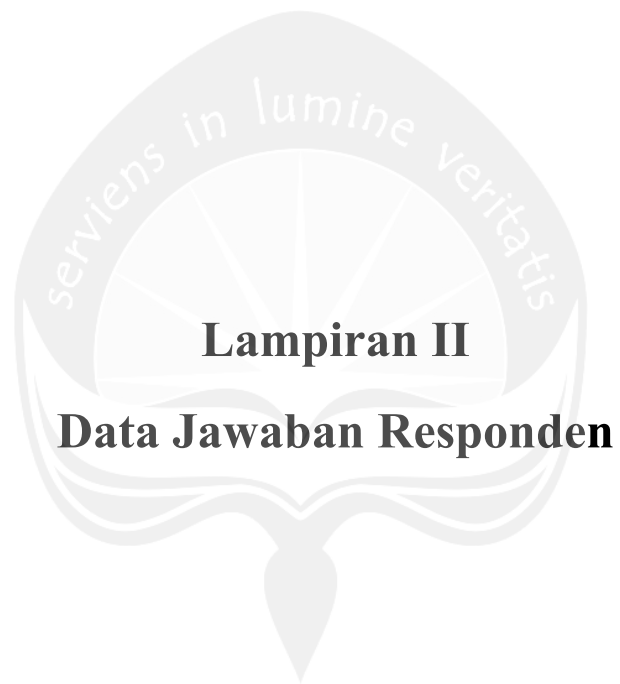
N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Kepuasan Kerja

NO.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
C1	Saya merasa senang dengan hal-hal yang saya lakukan ketika bekerja di universitas ini					
C2	Saya merasa dosen yang bekerja dengan baik berhak memperoleh kesempatan untuk dipromosikan					
C3	Saya merasa bahwa atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya					
C4	Saya merasa tunjangan yang saya terima sama baiknya dengan tunjangan yang ditawarkan oleh universitas lain					
C5	Saya merasa bahwa ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik saya memperoleh penghargaan/pengakuan atas pekerjaan saya					
C6	Saya merasa bahwa peraturan dan prosedur yang berlaku di universitas membuat saya melakukan pekerjaan dengan baik					
C7	Saya menikmati bekerja dengan rekan-rekan kerja saya					
C8	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk kenaikan gaji					
C9	Saya merasa bahwa komunikasi berjalan dengan baik di universitas ini					



Responden	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengajar	Asal Fakultas
1	2	2	2	2	4
2	1	2	3	2	4
3	1	2	2	2	4
4	1	2	2	2	4
5	1	2	2	2	4
6	2	1	3	1	4
7	2	3	2	2	4
8	2	2	2	2	4
9	2	2	2	2	4
10	2	2	3	2	4
11	1	2	2	2	4
12	1	2	3	2	5
13	1	2	3	2	5
14	1	2	3	2	5
15	2	2	2	2	5
16	1	2	2	2	5
17	2	2	2	2	5
18	2	3	2	3	5
19	1	2	3	2	5
20	1	3	3	3	5
21	1	2	3	2	5
22	1	3	2	2	5
23	1	2	2	2	6
24	1	2	2	2	6
25	2	3	3	2	6
26	1	2	2	2	6
27	1	2	2	2	6
28	1	2	2	2	6
29	2	2	2	2	6
30	1	2	2	2	6
31	1	2	2	2	6
32	2	2	2	2	6
33	2	2	2	2	3
34	2	2	2	2	3
35	1	2	2	2	3
36	2	2	2	2	3
37	1	2	2	2	3
38	2	2	3	2	2
39	1	1	2	1	2

40	1	2	3	2	2
41	1	3	2	2	2
42	2	2	3	2	6
43	1	2	2	2	3
44	2	2	3	2	3
45	2	2	2	2	3
46	1	3	3	2	3
47	1	3	2	2	3
48	2	2	3	2	3
49	2	1	2	1	1
50	2	2	2	2	1
51	2	2	2	2	1
52	2	1	2	1	1
53	1	1	2	1	1
54	1	2	2	2	1
55	1	2	3	1	1
56	2	3	3	3	1
57	1	2	2	2	1
58	2	2	2	2	1
59	1	3	3	2	1
60	2	2	2	2	2
61	2	3	2	2	2
62	1	2	2	2	2
63	1	3	2	2	2
64	1	3	2	3	2
65	2	2	2	2	2
66	1	2	3	2	2

Data Jawaban Responden

Variabel Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan pemimpin

[illegible]

33	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3
34	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
37	2	4	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3
38	3	5	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
39	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
40	4	5	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
41	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
42	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
43	4	4	4	4	3	5	3	3	5	3	5	3	4	4	4	3	4
44	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
45	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
46	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
47	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
48	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
49	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
50	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2
51	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
52	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	3
53	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4
54	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
55	4	3	3	5	4	5	1	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3
56	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3
57	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4
59	2	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	2	1	3	3
60	2	4	2	4	3	4	1	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3
61	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	1	2	3	3
66	2	4	2	5	5	5	5	2	3	3	3	2	4	2	3	4	3

Data Jawaban Responden

Variabel Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan

Responden	B1	B2	B3	B4	B5	Rata2
1	4	4	4	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4
6	4	4	4	4	5	4
7	4	4	4	5	5	4
8	4	4	4	5	5	4
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4
12	2	2	4	2	2	2
13	4	4	4	4	4	4
14	3	4	4	4	4	4
15	2	2	2	2	2	2
16	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4
19	2	5	5	4	4	4
20	4	3	4	3	4	4
21	3	2	2	2	2	2
22	3	4	4	3	4	4
23	4	4	4	4	4	4
24	4	3	4	3	4	4
25	3	2	2	2	2	2
26	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	2	3	3
28	2	1	1	2	2	2
29	2	3	2	4	3	3
30	3	4	4	4	4	4
31	3	2	2	2	2	2
32	3	2	2	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4
37	3	3	3	3	3	3

38	3	4	4	3	4	4
39	4	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4	4
41	2	2	2	2	2	2
42	3	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	3	4
44	2	2	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	3	4	4
47	4	4	3	3	4	4
48	3	4	4	4	3	4
49	4	3	4	4	4	4
50	2	2	2	2	2	2
51	3	3	3	4	4	3
52	4	4	2	4	4	4
53	4	2	2	2	2	2
54	4	4	4	5	4	4
55	4	4	4	4	4	4
56	3	2	3	2	3	3
57	5	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4
59	4	2	2	3	3	3
60	3	3	2	3	4	3
61	2	2	2	2	2	2
62	3	4	3	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3

Data Jawaban Responden

Variabel Kepuasan Kerja

Responden	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Rata2
1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
7	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
8	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
9	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
10	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
11	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
12	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2
13	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3
14	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3
15	4	2	2	2	2	4	4	2	2	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
19	3	5	4	5	4	2	5	4	2	4
20	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
21	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
22	4	2	4	2	4	3	2	3	3	3
23	4	5	4	1	4	3	5	4	4	4
24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
25	2	3	3	1	2	2	3	1	1	2
26	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
27	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
28	3	3	2	2	1	2	3	1	1	2
29	4	4	2	2	2	2	4	1	1	2
30	3	4	4	2	2	4	4	3	3	3
31	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3
32	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3
33	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3
34	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	4	2	2	2	3	2	2	3
38	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
39	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4

40	4	3	4	2	2	3	4	1	3	3
41	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2
42	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4
43	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
44	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
46	5	4	4	3	2	3	4	3	3	3
47	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4
48	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4
49	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	3	1	3	3	3	3	1	3
51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
52	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3
53	5	5	4	4	3	3	2	2	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	2	4	2	4	4	3	4
56	4	5	2	1	2	3	3	2	2	3
57	4	5	2	1	2	3	3	2	2	3
58	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4
59	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3
60	4	5	3	2	1	3	3	2	3	3
61	3	5	2	2	2	3	4	3	3	3
62	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2
66	4	3	3	2	2	3	5	3	3	3

LAMPIRAN III

HASIL VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.937	.937	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budaya Organisasi Dorongan Dari Organisasi Pada Bawahan Untuk Mengambil Inisiatif dan Memperhitungkan Resiko	51.47	89.822	.737	.640	.931
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	50.85	94.838	.442	.425	.938
Budaya Organisasi Dorongan Dari Organisasi Pada Bawahan Untuk Mengambil Inisiatif dan Memperhitungkan Resiko	51.59	95.876	.426	.373	.938

Budaya Organisasi Dorongan Dari Organisasi Pada Bawahan Untuk Mengambil Inisiatif dan Memperhitungkan Resiko	51.00	91.415	.656	.644	.933
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.23	86.301	.814	.801	.929
Budaya Organisasi Mengembangkan Hubungan Dengan Pihak Luar Organisasi	50.70	92.245	.672	.731	.933
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.32	87.759	.644	.675	.934
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.50	89.577	.761	.746	.930
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.41	91.753	.663	.666	.933
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.71	91.377	.670	.559	.933
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.29	91.224	.732	.730	.931
Budaya Organisasi Pemimpin Dukungan Organisasi Terhadap Bawahannya	51.47	90.961	.681	.753	.932

Budaya Organisasi	51.03	93.691	.655	.580	.933
Pemimpin Dukungan					
Organisasi Terhadap					
Bawahannya					
Budaya Organisasi	51.39	89.227	.741	.688	.931
Pemimpin Dukungan					
Organisasi Terhadap					
Bawahannya					
Budaya Organisasi	51.38	90.024	.705	.603	.932
Pemimpin Dukungan					
Organisasi Terhadap					
Bawahannya					
Budaya Organisasi	51.35	90.323	.764	.777	.931
Pemimpin Dukungan					
Organisasi Terhadap					
Bawahannya					

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	3.24	.895	66
A2	3.86	.875	66
A3	3.12	.795	66
A4	3.71	.873	66
A5	3.48	1.041	66
A6	4.02	.794	66
A7	3.39	1.162	66
A8	3.21	.886	66
A9	3.30	.841	66
A10	3.00	.859	66
A11	3.42	.805	66
A12	3.24	.878	66
A13	3.68	.705	66
A14	3.32	.931	66
A15	3.33	.917	66
A16	3.36	.835	66

Budaya Organisasi Berkaitan Dengan Karyawan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.926	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budaya Organisasi Karyawan Keterbukaan dan Umpan Balik Antar Karyawan	13.79	10.108	.655	.459	.937
Budaya Organisasi Karyawan Keterbukaan dan Umpan Balik Antar Karyawan	13.85	8.531	.881	.811	.895
Budaya Organisasi Karyawan Rasa Saling Percaya Satu Sama Lain	13.82	8.890	.789	.683	.914

Budaya Organisasi Karyawan Keterbukaan dan Umpan Balik Antar Karyawan	13.76	8.740	.840	.744	.903
Budaya Organisasi Karyawan Saling Membantu	13.64	8.604	.877	.778	.896

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	3.42	.745	66
B2	3.36	.871	66
B3	3.39	.875	66
B4	3.45	.863	66
B5	3.58	.860	66

Kepuasan Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	98.5
	Excluded ^a	1	1.5
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.894	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Kerja Pekerjaan	27.43	36.218	.465	.396	.898
Kepuasan Kerja Promosi Jabatan	27.28	34.453	.406	.305	.904
Kepuasan Kerja Rekan Kerja	27.75	33.907	.586	.410	.890
Kepuasan Kerja Imbalan	28.22	29.515	.717	.566	.880
Kepuasan Kerja Supervisi	27.97	29.124	.810	.730	.871
Kepuasan Kerja Pekerjaan	27.88	32.641	.668	.605	.884

Kepuasan Kerja Rekan Kerja	27.45	33.220	.652	.462	.885
Kepuasan Kerja Imbalan	28.06	29.684	.816	.778	.871
Kepuasan Kerja Pekerjaan	28.06	28.996	.829	.757	.869

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	3.83	.597	66
C2	3.98	.953	66
C3	3.52	.789	66
C4	3.06	1.162	66
C5	3.32	1.112	66
C6	3.41	.877	66
C7	3.82	.802	66
C8	3.21	1.031	66
C9	3.21	1.089	66



Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan, Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.851 ^a	.724	.715	3.375	.724	82.666	2	63	.000

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan, Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1883.542	2	941.771	82.666	.000 ^a
	Residual	717.730	63	11.393		
	Total	2601.273	65			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan, Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.528	2.317		1.091	.279
	Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin	.300	.064	.482	4.665	.000
	Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan	.722	.176	.423	4.100	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Correlations

		Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin	Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin	Pearson Correlation	1	.768**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	66	66	66
Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan	Pearson Correlation	.768**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	66	66	66
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.807**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	66	66	66

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

Hasil Uji Mean

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin	66	3.4195	.63471	.07813
Budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan	66	3.4424	.74215	.09135





LAMPIRAN V
GAMBARAN UMUM UAJY

Gambaran Umum Universitas Atma Jaya Yogyakarta

1. Sejarah Singkat Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Pendirian Universitas Atma Jaya Yogyakarta digagas pertama kali oleh Drs. A.J. Liem Sioe Siet, yang saat itu menjabat sekretaris I Ikatan Sarjana Katolik (ISKAT) Cabang Yogyakarta. Gagasan Liem Sioe Siet kemudian dibawa dalam rapat umum anggota ISKAT Cabang Yogyakarta, yang saat itu diketuai oleh A. Sutijoso, S.H. dengan A. Djakatirtana, S.H. dari F.X. Soedijana, S.H. sebagai wakil ketua I dan II.

Untuk mewujudkan gagasan ini, pada tanggal 1 November 1964 ISKAT Cabang Yogyakarta membentuk Panitia Kecil, yang kemudian dapat disebut sebagai Pendiri Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dengan susunan sebagai berikut:

Ketua : Prof. R.A. Soehardi, S.H.

Sekretaris : Drs. AJ. Liem Sioe Siet

Anggota : A. Sutijoso, S.H.

Prof. Drs. Oey Liang Lee

Dr. Leo Soekoto, S.J.

Saat itu kelima orang ini terkenal dengan sebutan “Lima Serangkai”. Pada tanggal 13 Mei 1965 “Lima Serangkai” berhasil membentuk Yayasan

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Cabang Yogyakarta, yang sekarang menjadi **YAYASAN SLAMET RIJADI YOGYAKARTA**.

Setelah didahului dengan Misa Kudus yang dipimpin oleh Romo Dr. Leo Soekoto, S.J. di gereja Santo Antonius, Kota Baru, maka pada tanggal 27 September 1965, di bawah lindungan Santo Albertus Magnus, kelahiran Universitas Katolik Atma Jaya Cabang Yogyakarta diresmikan dalam sebuah acara di Gedung Bank Negara Indonesia Unit V (sekarang Bank Tabungan Negara) Jalan Jendral Sudirman 43 Yogyakarta. Sejak 31 Agustus 1973 Universitas Katolik Atma Jaya Cabang Yogyakarta melepaskan diri dari Universitas Katolik Atma Jaya di Jakarta, dan berdiri sendiri dengan nama UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA.

2. Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Atma Jaya Yogyakarta

a. Visi:

Menjadi komunitas Atma Jaya Yogyakarta yang berjiwa unggul, inklusif, dan humanis serta mampu memberi sumbangan pada kualitas kehidupan yang lebih baik melalui pelayanan dalam cahaya kebenaran (*serviens in lumine veritatis*).

b. Misi:

Universitas Atma Jaya Yogyakarta memberikan sumbangan pada peningkatan dan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan ketrampilan professional yang bermanfaat bagi martabat manusia melalui karya yang unggul dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dengan semangat pelayanan dalam cahaya kebenaran.

c. Tujuan:

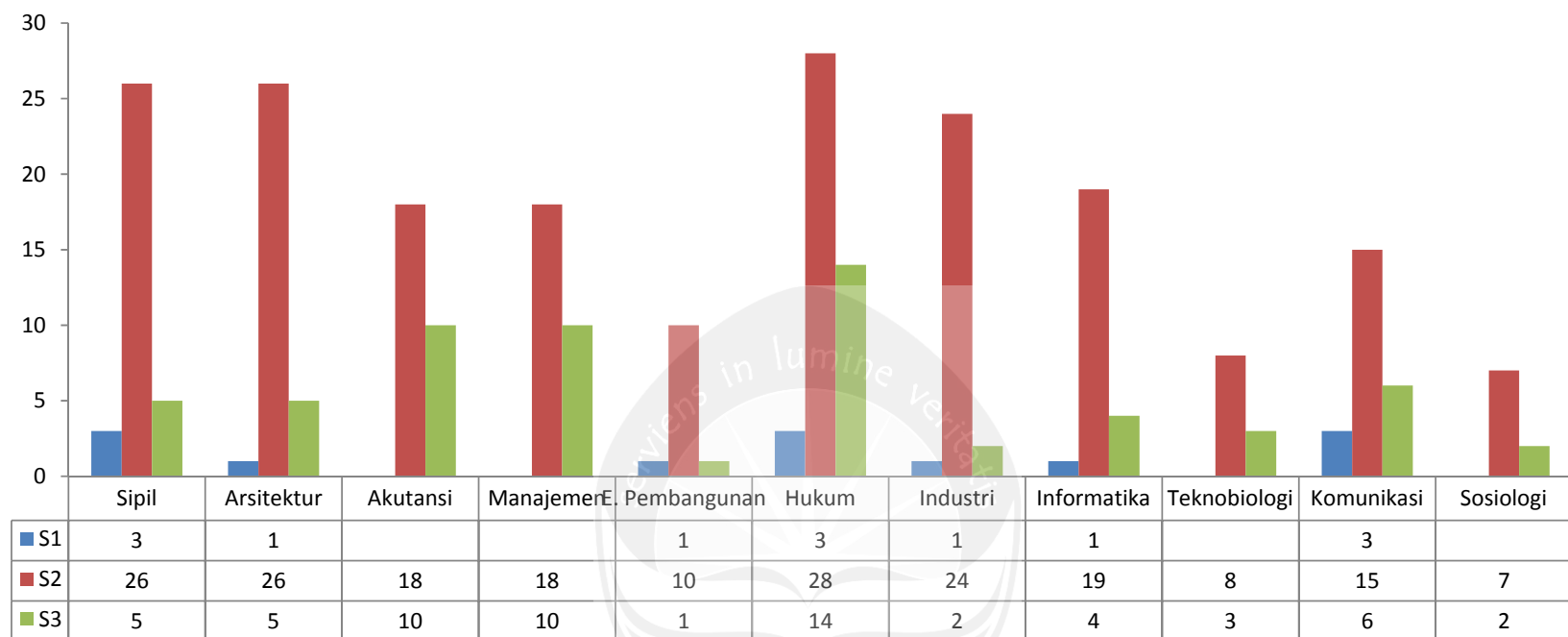
Menumbuhkembangkan komunitas akademik secara cermat dan kritis dalam rangka membantu melindungi, meningkatkan harkat dan martabat manusia serta warisan budaya melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat dan berbagai pelayanan lain yang diberikan kepada komunitas setempat, nasional, dan internasional dengan semangat pelayanan dalam cahaya kebenaran.

3. Budaya Organisasi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta akan selalu mengupayakan terciptanya budaya organisasi yang mampu membangun komunitas sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas, etos kerja, serta komitmen tinggi sesuai dengan visi dan misi universitas, berkarya untuk menghasilkan karya dan alumni yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional, selain itu juga akan selalu berusaha mewujudkan jejaring kerja sama dengan berbagai pihak di tingkat nasional maupun internasional (Koeshartono dan Suwanto, 2009).

4. Program Studi, Jumlah Staf Pengajar, dan Jumlah Mahasiswa

Pada saat ini tahun akademik 2012/2013, Universitas Atma Jaya Yogyakarta menerima mahasiswa baru sejumlah 2.265 mahasiswa, sehingga total mahasiswa UAJY pada tahun akademik berjumlah 8.943 mahasiswa. Sementara itu jumlah staf pengajar yang UAJY miliki adalah sebanyak 268, dengan jumlah guru besar sebanyak 8 orang, lulus pendidikan S3 sebanyak 56 orang, S2 sebanyak 199 orang, sedangkan S1 masih 13 orang (Laporan Tahunan Dies Natalis UAJY ke-47, 27 September 2012).



Gambar 3 : Jumlah Dosen Berdasarkan Jenjang Pendidikan

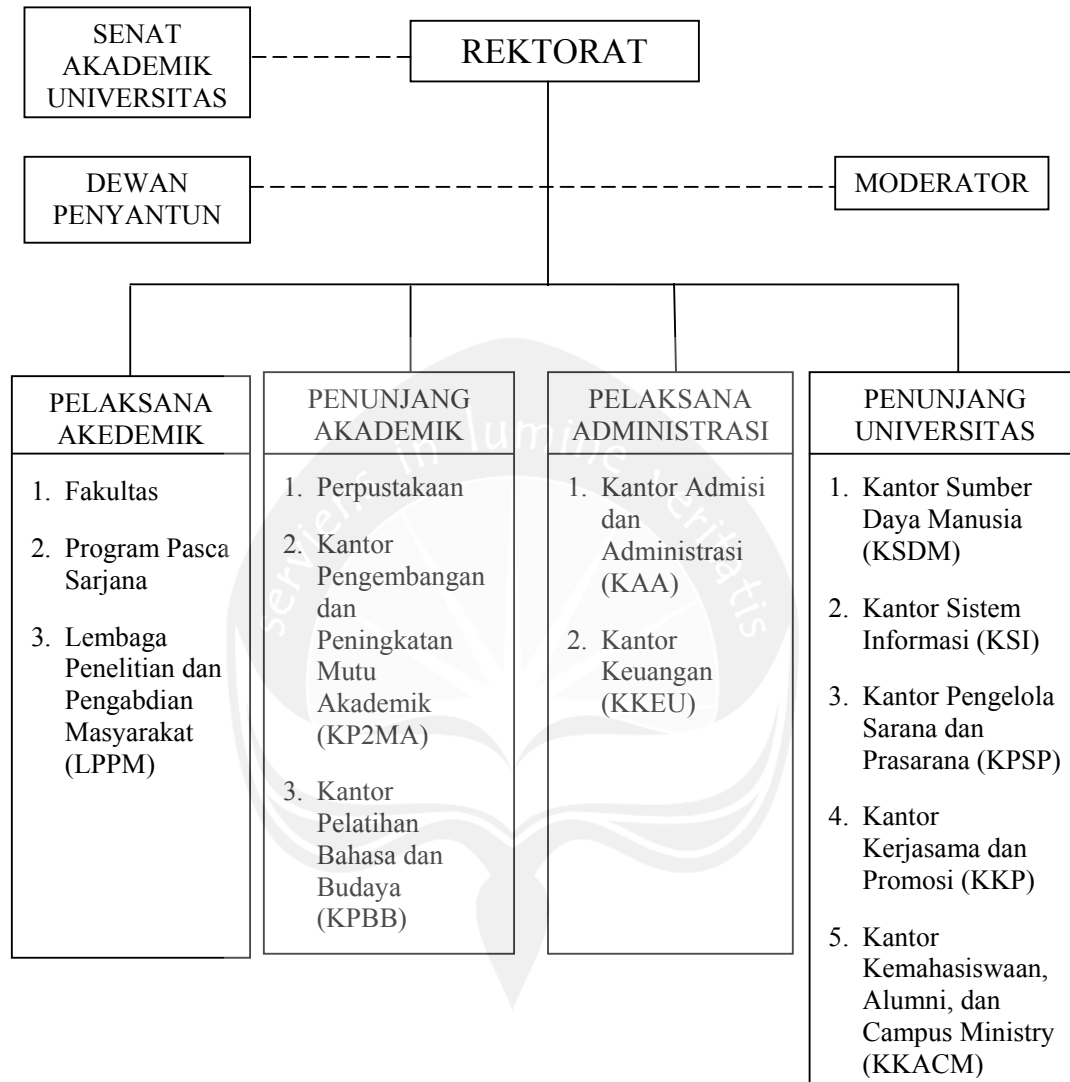
Sumber : Laporan Dies Natalis UAJY ke-47, Kantor Sumber Daya Manusia (2012)

Sejalan dengan hal itu, jumlah program studi yang mampu dipersembahkan oleh UAJY juga terus meningkat. Pada saat ini UAJY memiliki 7 fakultas, yaitu: Fakultas Teknobiologi, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas ISIP (ilmu sosial dan politik), Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Industri, dan Fakultas Pascasarjana.

Saat ini Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyelenggarakan 11 program studi S1 dan 5 Program Studi S2, yaitu:

- 
- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| a. Prodi Arsitektur | i. Prodi Biologi |
| b. Prodi Teknik Sipil | j. Prodi Ilmu Komunikasi |
| c. Prodi Manajemen | k. Prodi Sosiologi |
| d. Prodi Akutansi | l. Magister Manajemen |
| e. Prodi Ilmu Ekonomi | m. Magister Teknik Sipil |
| f. Prodi Hukum | n. Magister Ilmu Hukum |
| g. Prodi Teknik Industri | o. Magister Teknik Informatika |
| h. Prodi Teknik Informatika | p. Magister Teknik Arsitektur |

5. Struktur Organisasi Universitas Atma Jaya Yogyakarta





Lampiran VI
Daftar Tabel r

Tabel r Product Moment
Pada Sig.0,05

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126



Lampiran VII

Jurnal Acuan Utama

Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore

Pirzada Sami Ullah Sabri

Assistant Professor of Human Resource Management
Superior College
Lahore, Pakistan

Muhammad Ilyas

Assistant Professor of Economics
Superior College
Lahore, Pakistan

Zahra Amjad

Lecturer of Economics
Superior College
Lahore, Pakistan

Abstract

Education standard in developing countries like Pakistan is considered to be very low than education standard in developed countries. Lack of existence of supportive organizational culture in education sector may be one of the important reasons of this. Supportive organizational culture may raise the level of job satisfaction of teachers and satisfied teachers may produce healthy, satisfied and creative minds. Present study aims to determine the effect of organizational culture on job satisfaction level of teachers of public and private sector higher education institutes and universities of Lahore which is second largest city of Pakistan and a hub of higher education. Data were collected from a sample of 347 teachers through structured questionnaire. Principal Component Analysis was employed to test the construct validity. Regression analysis was conducted to determine the effect of organizational culture on job satisfaction of teachers. Empirical findings show that organizational culture is categorized into two components i.e. organizational culture related to managers and leaders (OCM) and organizational culture related to employees (OCE). In this study effect of both kinds of culture on job satisfaction is positive and significant. However, we observe that effect of OCE on job satisfaction is higher than effect of OCM.

Keywords: Organizational Culture; Job Satisfaction; Higher Education Institutes; Lahore.

1. Introduction

The job satisfaction of employees occupies the important place in the list of main concerns of human resource management department. The reason of this importance is twofold. On one side it helps in retaining the employees and on the other side it raises their performance level. According to Hoppock (1935) job satisfaction is “any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person to say, ‘I am satisfied with my job’”. Ivancevich et al. (1997) state that job satisfaction is something due to which a worker feels that how well he/she is in an organization.

Researchers link job satisfaction with many factors e.g. fairness of rewards, growth opportunities, participation in decision making, supervisory support and compensation etc. A large number of researchers, however, link job satisfaction with organizational culture e.g. Taber (1975), Jiang and Klen (2000), Mckinnon (2003), Navaie-Waliser (2004), Rad (2006), Arnold (2006), Chang and Lee (2007), and Mansoor and Tayib (2010) etc. According to Schhneider (1983) organizational culture is a combination of value system and assumptions which lead an organization to run its business. Higher education institutes and universities are expected to produce human capital. Teachers of higher education institutes make a big community of this sector. Teachers train, teach and lead their students to work efficiently in the interest of society. Teachers are the mentors of their students. Students of higher education institutes are smart enough to observe the way things happen. They not only observe the things rather draw some conclusions as well.

A dissatisfied teacher cannot produce healthy and satisfied minds. According to Peters (1982) success of the organization depends on the brilliance or excellence of the culture. A supportive organizational culture of higher education institutes would play its role in two dimensions. On one hand it would raise the satisfaction level of teachers which may be helpful for teachers to give good performance. On other hand when students would observe cooperation and mutual trust among teachers and between teachers' community and management they would try to behave in the same manner after joining their professions. This study aims to determine the impact of organizational culture on job satisfaction of the teachers of higher education institutes and universities of Lahore. The objectives of the study are to understand the different responses of university teachers about organizational culture and job satisfaction and to determine the effect of organizational culture on job satisfaction.

Rest of the study is organized as follows: Section 2 briefly reviews the important studies available on subject matter, section 3 presents the discussion about data and methodology, section 4 contains empirical findings and section 5 concludes the study and present policy recommendations.

2. Literature Review

Schneider (1983) describes organizational culture as "value systems and assumptions which guide the way the organization runs its business". Desatnic et al. (1986) define culture as "the personality of the organization". According to Gutkinecht and Milller (1990) culture represents the organization's soul, purpose and foundation. Kerego and Muthupha (1997) describe that organization and people positively influence one another to achieve better results. He argues that employees in the organization are the role model and because of them organizations become more successful.

Schneider et al. (1975) define job satisfaction "as a personal evaluation of conditions present in the job or outcomes that arise as a result of having job". Further, they explain that job satisfaction has to do with individual's perceptions and evaluation of his job, and this perception is influenced by the person's unique circumstances like needs, values and expectations. Lock (1976) defines job satisfaction as "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience". Kerego and Muthupha (1997) describe job satisfaction as feelings of employees about the environmental factors.

According to Hebb (1949) and Morse (1953) changes in the organizational culture affects the job satisfaction of the employees and it also changes their behaviors and attitudes. Hellreigel et al. (1974) report the existence of relationships between organizational culture, climate and job satisfaction. Wallach (1983) reveals that job performance and job satisfaction are related to organizational culture. Further, he observes that job satisfaction and culture of the organization are interdependent on each other. Zammuto and Krakower (1991) suggest that management of the organization with the positive culture can enhance the performance and satisfaction level of the workers. Kline and Boyd (1994) determine the relationship between organizational structure and job satisfaction. They observe that employees at different levels are influenced by diverse work aspects and different facets of work environment. Kerego and Muthupha (1997) explain that working conditions and channels of communications highly affect the job satisfaction. Sempene et al. (2002) find that there is a close relationship between job satisfaction and organizational culture where job satisfaction is the result of organizational culture. In their study, however, some facets prove positive relations and others negative relations. They argue that this varied relation depends on employees that how differently they perceive cultural perspective. Huang and Chi (2004) opine that if the employees are satisfied with the culture of the organization it will motivate them to work hard and their obligations would be consistent which finally would raise organizational performance. Tang (2006) suggests that supportive culture of the organization raises the job satisfaction of the employees.

According to Hoppock (1935), Navaie-Waliser (2004) and Rad, (2006) job satisfaction of the employees is affected by the culture of the organization. Robbert and Reilly (1979), Kram (1985), Greenhaus (1990) and Gorris (2006) find that various forms of the communication in the organization and the relationship between the employee and the employer have positive impact on the job satisfaction of the employees. McHugh et al. (1993) argue that bad and poor culture of the organization will lower the level of job satisfaction and lower productivity from the employees, and finally all these factors contribute to decrease the efficiency and performance of the organization. Hansen et al. (1989) describe that the behavior of the employees towards their mode of thinking whatever they think intentionally or unintentionally is strongly influenced by the culture of the organization. Jiang and Klein (2000) argue that supportive culture of the organization increases the satisfaction level of the employees and decreases the turnover ratios from the organization.

Taber (1975), Johnson (2004) and Chang and Lee (2007) conclude that organizational culture has a positive impact on the job satisfaction of the employees. Yousaf (1998), Mckinnon (2003), Arnold (2006) and Mansoor and Tayib (2010) observe strong positive impact of organizational culture on the job satisfaction. However, Johnson (2004) opines that some component of the organizational culture may not be positively associated with the job satisfaction. However, Navaie-Waliser et al. (2004) conclude that there is no single measure to find out the level of job satisfaction and the impact of the organizational culture on the job satisfaction of the employees. Aoms and Weathington (2008) argue that the organization with strong and suitable culture positively affects not only the satisfaction of the employees but also the job commitment of the employees with the organization. Chang and Lee (2007) emphasize over the group oriented culture in the organization for raising the employees' job satisfaction. However, they find a positive relationship between the culture of the organization and job satisfaction.

3. Data and Methodology

3.1 Data

This study uses structured questionnaire with five point Likert scale ranging from “strongly agree” to “strongly disagree” as the instrument of data collection. The questionnaire used in this study covers demographic variables and items related to organizational culture and job satisfaction. Our questionnaire includes 21 questions on organizational culture which have been adapted from Yang (2003) and 9 questions on job satisfaction which have been adapted from Specter (1985). We collect data from teachers of both public and private sector higher education institutes and universities of Lahore. Lahore is provincial capital of Punjab and is considered to be the hub of higher education in Pakistan. In this city a total of 25 universities/higher education institutes are working out of which 11 are public sector and 14 are private sector institutes.

Sample size is considered to be critical in achieving sufficient statistical power [McQuitty, 2004]. Schreiber et al. (2006) points out that normality of the data and estimation methods jointly require a minimum sample size. Nunnally (1967) and Schreiber et al. (2006) suggest a general rule of ten observations for every free parameter. We distributed 400 questionnaires among randomly selected university teachers of Lahore to exceed the minimum requirement of the sample size. Out Of 400 questionnaires 347 were returned with the response rate of 86.75%. Table 3.1 presents the demographic details of the respondents.

TABLE 3.1: Demographic Profiles of Respondents

Respondents' Demographics		Frequency	Percentage
Gender (N=346)	Male	221	63.9
	Female	125	36.1
Age (N=347)	Under 30	187	53.9
	30-39	111	32.0
	40-49	24	6.9
	50-59	18	5.2
	Above 60	7	2.0
Qualification (N=341)	Bachelor's Degree	07	2.1
	Master Degree	186	54.5
	M. Phil. or Ph.D	144	42.2
	Others	04	1.2
Sector (N=339)	Public	158	45.5
	Private	181	54.5

3.2 Methodology

Principal Components Analysis (PCA) has been used in this study to develop factors from different items on each construct i.e. organizational culture and job satisfaction into their respective reliable scales. PCA uses optimal weight for each observed variable to develop a principal component in the form of linear combination of observed variables related to a factor. PCA develops a principal component in the following manner.

$$PC = a_1 (X_1) + a_2 (X_2) + \dots + a_n (X_n) \quad \text{eq. 1}$$

Where

PC = Principal component

a_n = Regression weight for observed variable n

X_n = Subject's corresponding score on observed variable n.

This study uses Varimax method of rotation to get orthogonal components. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy test and Bartlett's test of sphericity are used to check whether data used in this study are adequate to apply factor analysis. KMO criterion is used to retain the principal components. According to this criterion those components are retained which come with an Eigen value greater than 1.0. Factor loadings are also found in order to check that how each item loads into its corresponding factor. Values of Cronbach's alpha for all scales are also found to test internal consistency.

Present study employs regression analysis to determine that effect of organizational culture on job satisfaction of teachers of higher education institutes/universities of Lahore. The regression equation used in this study takes the form:

$$JS_i = C + b_1(OCM_i) + b_2(OCE_i) + U_i \quad \text{eq. 2}$$

Where, JS, OCM and OCE represent job satisfaction, organizational culture related to managers and leaders and organizational culture related to employees respectively.

4. Empirical Findings

The questionnaire used in this study includes 09 items on job satisfaction and 21 items on organizational culture. Responses on all of the 30 items vary from 01 to 05, whereas mean scores and standard deviations range from 2.61 to 4.44 and from 0.78 to 1.28 respectively. Present study computes the values of Cronbach's alpha to test the reliability and inter-item consistency of the constructs used in this study i.e. job satisfaction and organizational culture. Table 4.1 shows that values of Cronbach's alpha for job satisfaction and organizational culture are 0.95 and 0.87 respectively. These values represent that data collected on job satisfaction and organizational culture for this study are reliable and internally consistent.

TABLE 4.1
Reliability of Measurement

Constructs	Valid N	Number of Items	Cronbach's Alpha
Job Satisfaction	330	09	0.95
Organizational Culture	314	21	0.87

We employ factor analysis using PCA with Varimax rotation method to confirm construct validity. Table 4.2, 4.3 and 4.4 represent the results of PCA. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy test and Bartlett's test of sphericity are used to check the adequacy of data to apply factor analysis. Results of KMO and Bartlett's test given in table 4.2 imply that our data were adequate enough to apply factor analysis. Values of KMO for job satisfaction and organizational commitment are 0.93 and 0.88 respectively. According to Hutcheson and Sofroniou (1999) values of KMO between 0.8 and 0.9 are great and values above 0.9 are superb. Bartlett's test investigates the relationship between items of a construct. If items of a construct are mutually related to each other then factor analysis can be conducted. Table 4.2 shows that significance level of Chi-square is less than 0.001 in the case of both constructs so null hypothesis of no correlation is rejected and factor analysis is applicable in this case.

TABLE 4.2
KMO and Bartlett's Test

Constructs	No. of Items	KMO Measure of Sample Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity Chi-square	Bartlett's test of Sphericity Sig.
Job Satisfaction	09	0.93	2598.76	.000
Organizational Culture	21	0.88	7589.97	.000

TABLE 4.3
Eigen Values and Total Variance Explained

Construct	Components	Initial Eigen values		
		Total	% of Variance explained	Cumulative % of Variance explained
Job Satisfaction	Comp 1	6.47	71.89	71.89
Organizational Culture	Comp 1	13.99	66.63	66.63
	Comp 2	2.24	10.67	77.30

Generally those components of a construct are considered to be the principal components which have Eigen value greater than 1 and are used for further analysis.¹ Table 4.3 shows Eigen values and total variance explained for the constructs. For job satisfaction only one component is retained as principal component using general rule of Eigen value over 1. Variance explained by the retained principal component is 71.89 percent. Using same rule, this study retains two principal components for organizational culture which jointly explain 77.30 percent variance.

TABLE 4.4: Factor Loadings

Variable	Item	Factor Loading
Job Satisfaction	I like doing the things I do at work	0.81
	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	0.88
	My superior is quite competent in doing his/ her job	0.75
	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	0.79
	When I do a good job I receive the recognition for it that I should receive.	0.66
	Many of our rules and procedures make doing a good job simple.	0.85
	I enjoy my coworkers.	0.86
	I feel satisfied with my chances of salary increases.	0.79
	Communications seem good within this organization.	0.82
Organizational Culture Related to Managers and Leaders (OCM)	My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.	0.85
	In my organization people are given time to support learning.	0.74
	My organization supports employees who take calculated risks.	0.57
	My organization encourages people to think from a global perspective.	0.85
	My organization recognizes people for taking initiative.	0.74
	My organization works together with the outside community to meet mutual needs.	0.72
	My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.	0.81
	In my organization, team/groups are confident that the organization will act on their recommendations.	0.61
	In my organization, teams/groups have freedom to adapt their goals as needed.	0.57
	My organization measures the results of the time and resources spent on training.	0.81
	My organization makes its lessons learned available to all employees.	0.87
	In my organization, leaders mentor and coach those they lead.	0.80
	In my organization, leaders generally support request for learning opportunities and training.	0.53
	In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	0.59
	In my organization leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.	0.59
Organizational Culture Related to Employees (OCE)	My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.	0.68
	In my organization, team/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected in my organization.	0.84
	In my organization, people give open and honest feedback to each other.	0.82
	In my organization, people spend time building trust with each other.	0.75
	In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.	0.63
	In my organization, people help each other learn.	0.60

¹ For details see Straub et al. (2004) and Hinton et al. (2004)

Table 4.4 contains factor loadings. Factor loadings show that how each item loads into its relative principal component. It is suggested that value of factor loading of each item into its relative principal component should not be less 0.40 (Straub et al., 2004).

In case of job satisfaction (consists of 9 items) PCA extracts just one component as principal component whereas, in case of organizational culture (consists of 21 items) it extracts two principal components i.e. organizational culture related to managers and leaders (OCM) and organizational culture related to employees (OCE). Sixteen items of organizational culture load into first component i.e. OCM whereas five items load into second component i.e. OCE. Values of loadings of all the items used in this study vary from 0.53 to 0.88. Cross loadings have been ignored as all cross loadings were found to be less than 0.40. Overall, results of factor analysis reveal that criteria of construct validity are satisfied.

TABLE 4.5
Regression Analysis
Job Satisfaction is Dependent Variable

Regressor	Coefficient	Standard Error	t-Ratio
Constant	-0.005	0.027	-0.18
OCM	0.59	0.049	12.04*
OCE	0.65	0.027	24.07*

Note: ‘*’ denotes significance of the coefficient at less than 1%

TABLE 4.6 Necessary Statistics

R ²	Adj. R ²	F-Statistic	Prob. (F-Statistic)
0.77	0.76	477.359	0.000

Results of regression analysis are given in tables 4.5 and 4.6. These results show that the effect of organizational culture on job satisfaction of teachers of higher education institutes of Lahore is significant. PCA extracted two components of organizational culture i.e. organizational culture related to managers and leaders and organizational culture related to employees. Regression analysis shows that effect of organizational culture related to employees (0.65) on job satisfaction is higher than effect of organizational culture related to employees (0.59). However, both effects are positive and significant at less than one percent. Value of adjusted R² (0.76) shows that organizational culture related to managers and leaders and organizational culture related to employees explain 76 percent variation of job satisfaction. F test (F Statistic = 477.359, P value = 0.00) shows that joint effect of both independent variables on job satisfaction of teachers of higher education institutes is significant and our model is good fit. Overall, results of this study support the findings of Hoppock (1935), Taber (1975), Yousaf (1998), Jiang and Klen (2000), Mckinnon (2003), Navaie-Waliser (2004), Johnson (2004), Rad, (2006), Arnold (2006), Chang and Lee (2007), and Mansor and Tayib (2010) etc.

5. Conclusion and Recommendations

Analysis of this study supports to conclude that organizational culture takes two forms i.e. organizational culture related to managers and organizational culture related to employees. The effect of these both kinds of culture is positive and significant on job satisfaction of teachers of higher education institutes and universities of Lahore. Yet, organizational culture related to employees plays stronger role in creating job satisfaction of teachers of higher education institutes and universities than organizational culture related to managers and leaders.

On the basis of findings of this study we recommend that policy makers should create supportive organizational culture in higher education institutes and universities in order to raise the job satisfaction level of teachers of these institutes. Policy makers should also focus on organizational culture related to employees and exercise such policies which may raise the level of cooperation, mutual trust, respect of opinions and thoughts of colleagues, and open mindedness to seek and accept feedback among teachers of their institutes. Role of managers and leaders to facilitate the teachers of their institutes should also be supportive and they should encourage the teachers to take initiatives and calculated risks and the organizations should also focus to develop liaisons with related outside community.

References

- Amos, E.A. and Weathington, B.L. (2008), An analysis of the relation between employee organization value congruence and Employee Attitudes. *The journal of psychology*, 142(6): 615-631.
- Arnold, T. and Spell, S. C. (2006), The Relationship between Justice and Benefits Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4):599-620.
- Chang, S. and Lee, M. S. (2007), A study on the relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(02):155-185
- Desatinic, R.L. (1986), Management climate survey: a way to uncover an organization's culture. *Personel*, 49-54.
- Goris. J. R. (2006), Effect of satisfaction with communication on the relationship between individual job satisfaction congruence and job performance satisfaction. *Journal of Management Development*, 33(1): 64-96.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormely, W.M. (1990), Race effects of organizational experience, job performance evaluation, and career outcome. *Academy of Management journal*, 33(1): 64-96.
- Gutknect, Miller, D.B. and Miller, J.R. (1990), *The organizational and human sourcebook*. New York: Press of Amirca.
- Hansen, G. Wernerefelt, B. (1989), Determinants from performance the relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(3): 399-411.
- Hebb, D.O. (1949), *The organization of behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Hellreiegal, D. and Slocum J.R. (1974), Organizational climate measures research, contingencies. *Acadmy of Management Journal*, 17(2): 255-280.
- Hinton, T.G., Bedford, J.C., Congdon, J.C. and Whicker, F.W. (2004), Radiological effects on the environment: A need to question old paradigms and enhance collaboration among radiation biologists and radiation ecologists. *Radiation Research* Vol.162: 332-338
- Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*. Harper and row, New York NY, page 343.
- Huang, Y.S. and Chi, T.C. (2004), Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and operational performance: A study on international- class tourist hotels in Taiwan. *Journal of Management and System*, 11(4):485-507
- Kerego, K and Muthupha, D.M. (1997), Job satisfaction as perceived by agricultural extension in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2): 19-24
- Hutcheson, G. and Sofroniou, N. (1999), *The multivariate social scientist*. London: Sage.
- Ivancevich J. Olelans M. and Matterson M (1997), *Organizational Behavior and Management*. Sydney: Irwin.
- Jiang, J. J and Klein, G. (2000), Supervisor support and career anchor impact on career satisfaction of the entry level information system. *Journal of Management Information System*, 16 (3): 219-240.
- Johnson, G. (2004), Otherwise engaged. *Training*, 41(10)
- Kline, T.J.B and Boyd, J.E. (1994), Organizational structure, context and climate: Their relationship to job satisfaction at three managerial levels. *Journal of General Psychology*, 118(4): 305-316
- Kram, K.E. (1985), Mentoring at work development relationships in organizational life. Glenview, Il. Scott, Foresman and Company, page 201.
- Lock, E. A. (1976), Natures and causes of job satisfaction, in M. D. Dunnette(Ed.) *handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp.1297-1349.
- Mansoor, M. and Tayib, M. (2010), An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 01(01): 81-95.
- McHugh, M. (1993), Stress at work: Do managers really count the costs? *Employee Relations* 15(1):18-32.
- McKinnon, L. J., Harrison, L.G., Chow, W.C. and Wu, A. (2003), Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11: 25-44.

- McQuitty, S. (2004), Statistical power and structural equation models in business research. *Journal of Business Research*, 57(2): 175-83.
- Sempane M., Rieger, H.S., Roodt, G. (2003), Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 23-30.
- Morse, N. C. (1953), Satisfaction in the white-collar job. Ann Arbor, MI: University of Michigan Survey Research Center.
- Navaie-Waliser, M., Lincoln, P., Karutri, M. and Resich, K. (2004), Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *Journal of Nursing Administration* 34(2): 88-92.
- Nunnally J. C. (1967), *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill, University of Chicago, Chicago, IL
- Peters, T. J. and Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence; Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Rad. A., Mohammad. M., Mohammadian, Y. and Hossein (2006), A study on the relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. Emerald Group Publishing Limited, 19(2)
- Reile, Kerego K. and Muthupha, D.M. (1997), Job satisfaction as perceived by agricultural extension in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2):19-24.
- Robbert, K.H., and Reilly, C. A. (1979), Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22(1):42-57.
- Schneider, B. and Reicher, A. E. (1983), On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Vol. 36: 19-37.
- Schneider, B. and Synder, R.A. (1975), Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3):318-328.
- Schreiber, J.B., Nora, A. Stage, F. K., Barlow, E. A. and King, J. (2006), Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6): 323-337
- Spector, P.E. (1985), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.
- Straub, D., Boudreau M.C., and Gefen D. (2004), Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of the Association for Information Systems*, 14: 380-426.
- Taber, T.D. and Seashore, S.E. (1975), Job satisfaction and their correlations. *American Behavior and Scientists*, 18(2): 346-56.
- Tang, Y.T. (2006), Transformational leadership, job motivation, and employees' innovational behavior. *Journal of Human Resource Management*, 6(4): 47-66.
- Wallach, E.J. (1983), Individual and organization: The culture match. *Training and Development Journal*, 37(2): 29-36.
- Yang, B. (2003), Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2):152-162.
- Yousaf, D.A. (1998), Satisfaction with security as a predictor of organizational commitment and job performance in multicultural environment. *International Journal of Manpower*, Vol. 19
- Zammuto, R.F. Krakower, J.Y. (1991), Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development* Vol.5: 83-114.





UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Ekonomi

SURAT KETERANGAN

Nomor: 998/SKR/II

Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta menerangkan bahwa:

Nama : Berry
Nomor mahasiswa : 080317182

untuk keperluan menyusun skripsinya yang bersangkutan telah melakukan penelitian terhadap Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan menyebar kuesioner.

Demikian, untuk menjadikan pemeriksaan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 10 Juni 2013

✚ Wakil Dekan I,



A. Jaimiko Wibowo, SE., SIP., MSF. ✓



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Ekonomi

Nomor : 534/J/I
Hal : Permohonan mengisi kuesioner

4 April 2013

Kepada
Yth. Segenap Dosen
Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan kebutuhan data untuk penulisan skripsi berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dosen Tetap Universitas Atma Jaya Yogyakarta" an. Berry No. Mhs. 17182/EM, kami mohon bantuan Saudara untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Skripsi yang ditulis oleh yang bersangkutan ini merupakan suatu karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,



Dr. D. Wahyu Ariani, S.E., M.T.