

No.	Komponen Budaya	Median	Ket.
7.	<b>Dimensi Dukungan Manajemen</b>	<b>3</b>	
	komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi	3	Lemah
	bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi	3	Lemah
	penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi	3	Lemah
	pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan	3	Lemah
	Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan	3	Lemah
	ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi	3	Lemah
8.	<b>Dimensi Kontrol</b>	<b>3,8</b>	
	ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol	4	Kuat
	ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi	4	Kuat
	ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi	3	Lemah
	mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya	4	Kuat
	mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sangsi yang tegas	4	Kuat
9.	<b>Dimensi Identitas</b>	<b>4</b>	
	bangga sebagai anggota dalam organisasi	4	Kuat
	mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi	4	Kuat
	tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi	4	Kuat
	mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya	4	Kuat
10.	<b>Dimensi Sistem Imbalan</b>	<b>3</b>	
	Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja	3	Lemah
	ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu	3	Lemah
	sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih	3	Lemah
	penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi	3	Lemah
	Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan	3	Lemah
	bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima	3	Lemah

No.	Komponen Budaya	Median	Ket.
11.	<b>Dimensi Toleransi Terhadap Konflik</b>	<b>3</b>	
	anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	3	Lemah
	Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi	3	Lemah
	Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat	3	Lemah
	anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang	3	Lemah
12.	<b>Dimensi Pola Komunikasi</b>	<b>3,3</b>	
	komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan	3	Lemah
	komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota	4	Kuat
	komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal	3	Lemah

Dari 12 dimensi budaya organisasi pada Universitas Negeri Jakarta, ditemukan 1 budaya diambang pintu, 41 budaya lemah dan 15 budaya kuat, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Budaya diambang pintu

- 1) Tugas-tugas berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada

### 2. Budaya lemah

- 1) tanggap secara positif terhadap saran, pendapat dan kritik
- 2) mengajak untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan
- 3) memberikan keteladanan dalam berperilaku
- 4) didorong untuk dapat bertindak inovatif
- 5) menghargai anggota yang bertindak inovatif
- 6) keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru
- 7) kebebasan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku
- 8) mendorong anggota untuk inovatif
- 9) menghargai tindakan pengambilan risiko
- 10) mendorong untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko
- 11) berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi
- 12) toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif

- 13) Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi
- 14) Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti
- 15) mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi
- 16) Anggota saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi
- 17) Pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinir
- 18) mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
- 19) terdapat kesetiakawanan antar anggota
- 20) mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain
- 21) kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- 22) demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi
- 23) komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi
- 24) bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi
- 25) penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi
- 26) pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan
- 27) Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan
- 28) ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi
- 29) ada sanksi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi
- 30) Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja
- 31) ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu
- 32) sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih
- 33) penghargaan secara berkala diberikan kepada yang berprestasi

- 34) Ada tindakan hukum dari organisasi saya, bagi yang melanggar norma/ketentuan
- 35) bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima
- 36) anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
- 37) Konflik yang terjadi, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi
- 38) Pemecahan konflik yang terjadi, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat
- 39) anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang
- 40) komunikasi yang positif (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan
- 41) komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

### **3. Budaya kuat**

- 1) Menghargai setiap ide
- 2) memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah
- 3) mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan
- 4) mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat
- 5) menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi
- 6) ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol
- 7) ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi
- 8) mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya
- 9) mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi akan mendapat sanksi yang tegas
- 10) bangga sebagai anggota dalam organisasi

- 11) mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi
- 12) tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi
- 13) mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya
- 14) komunikasi yang positif (timbang balik) antara sesama anggota

Berdasarkan uraian pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa Universitas Negeri Jakarta, masih didominasi oleh budaya yang lemah yaitu sebanyak 72%, budaya diambang pintu sebesar 2%, dan budaya kuat sebanyak 26%. Dominannya budaya yang lemah dan adanya budaya yang diambang pintu seperti tugas-tugas yang masih berorientasi pada tradisi budaya yang lama misalnya, tentu akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang jauh lebih baik bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang jauh lebih berat. Budaya yang tidak sehat ini dapat muncul antara lain disebabkan oleh kesuksesan demi kesuksesan yang diraih di masa lalu sehingga mereka tidak lagi mau belajar dan bersikap terbuka terhadap kritik dan ide-ide baru. Perasaan sebagai yang terbaik dan tradisi yang dijalankan sebagai sesuatu yang superior, sehingga menimbulkan arogansi, posisi yang dirasa cukup dominan (sebagai perguruan tinggi negeri) yang menyebabkan kurangnya persaingan yang ketat, juga dapat mempengaruhi menjadikan budaya yang tidak sehat atau lemah.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian terkait budaya organisasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di Universitas Negeri Jakarta, masih didominasi oleh nilai-nilai budaya yang masih lemah. Hal ini terlihat antara lain masih adanya anggota organisasi yang tidak tahu dan memahami visi, misi dan tujuan yang akan dicapai dari organisasinya, tindakan inovatif yang masih rendah, toleransi yang rendah terhadap tindakan berisiko, pekerjaan yang belum dapat dikoordinir dengan baik, setiap kebijakan yang belum melibatkan partisipasi anggota, konflik-konflik yang masih terjadi yang belum dapat diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan organisasi, dan beberapa hal lainnya.
2. Berdasarkan data penelitian, dapat digambarkan budaya organisasi di Universitas Negeri Jakarta masih didominasi oleh budaya yang lemah, hal ini tentu dapat menjadi ancaman bagi kemajuan organisasi. Terdapat budaya kuat yang mendorong pada perkembangan dan kemajuan organisasi yang harus tetap dipertahankan dan dikembangkan secara terus menerus menjadi budaya yang bukan hanya kuat tetapi juga sehat. Karena sering terjadi, budaya yang kuat ini justru menimbulkan arogansi, fokus yang lebih ke dalam ketimbang ke luar, dan perasaan nyaman dan puas sehingga enggan menerima perubahan. Di dalam lingkungan yang semakin kompetitif dengan perubahan yang cepat, budaya yang tadinya menjadi sumber kekuatan bagi organisasi bisa saja justru sebaliknya menjadi perusak kinerja organisasi. Masih adanya nilai budaya yang diambang pintu, yaitu tugas-tugas yang masih berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada. Banyaknya nilai budaya organisasi yang lemah, dan masih adanya budaya yang diambang pintu, serta budaya yang kuat tetapi tidak sehat tentunya akan ikut mempengaruhi kinerja dari organisasi UNJ dalam mewujudkan visi, misi

dan tujuan yang hendak dicapai, atau dengan kata lain kinerja organisasi yang belum maksimal ini dipengaruhi oleh karena budaya organisasi yang belum baik atau lemah, kuat tetapi tidak sehat.

3. Pewarisan (*learning*) budaya organisasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta, sebagai proses pembelajaran untuk melestarikan budaya organisasi belum secara maksimal dilakukan. Tiga kekuatan penting dalam mempertahankan suatu budaya, yakni praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi belum berjalan dengan tepat.

### 5.1.Saran

Dalam rangka memenangkan persaingan maka cara terbaik bagi suatu organisasi termasuk Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jakarta yang kini telah berubah menjadi Universitas Negeri Jakarta, maka haruslah memiliki nilai tambah dengan melakukan perubahan-perubahan inovatif guna menghadapi kompetisi. Satu hal yang penting adalah bagaimana perubahan IKIP menjadi Universitas Negeri Jakarta juga diikuti dengan perubahan budaya yang sehat dan kuat, oleh karena itu ada beberapa saran yang penting bagi keberhasilan perubahan.

1. Masih dominannya nilai-nilai budaya organisasi yang lemah di Universitas Negeri Jakarta, maka untuk lebih meningkatkan dan memelihara budaya yang kuat dan sehat, pimpinan di tingkat universitas, fakultas, jurusan, atau unit-unit lainnya harus senantiasa memberi dorongan bagi anggota organisasi untuk mengimplementasikan budaya organisasinya dalam setiap peristiwa penting terutama yang bersifat ritual. Pimpinan dapat mengajar peran aktif seluruh anggota organisasi untuk memelihara dan memperkuat nilai-nilai budaya yang kuat dan sehat yang mendorong perkembangan dan kemajuan organisasi. Pemimpin juga diharapkan dapat menjadi teladan bagi anggota organisasi, terutama dalam lingkungan yang cenderung bersifat paternalistik. Dan perlu adanya konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai budaya yang unggul dan sehat dari mulai tingkat puncak sampai tingkat yang paling bawah.
2. Sosialisasikan dan internalisasikan nilai-nilai budaya organisasi yang sehat dan kuat yang dapat mendorong pada perkembangan dan kemajuan organisasi

kepada seluruh anggota, antara lain dapat dilakukan dengan pemberian bimbingan secara berjenjang kepada anggota baru organisasi khususnya, melalui pelatihan, diskusi, ceramah, lokakarya, atau orientasi awal yang baik sehingga akan membuka pikiran anggota baru untuk menerima norma dan nilai-nilai organisasi secara berkesinambungan. Budaya organisasi perlu diwariskan dari generasi ke generasi, khususnya nilai budaya yang menentukan keunggulan kompetitif dari organisasi.

3. Perkuat oleh sistem. Budaya organisasi harus menjadi jiwa dan sistem organisasi, karena keduanya baik sistem maupun budaya organisasi akan saling memperkuat dan melengkapi. Dan untuk menguatkan, menyemaikan, memelihara budaya organisasi yang sehat dan kuat perlu adanya mekanisme dan tools yang baik, diantaranya adalah peraturan organisasi, etika organisasi, dan sistem manajemen sumber daya manusia seperti misalnya sistem seleksi awal calon anggota baru yang baik, sistem imbalan dan kontrol yang tepat. Perubahan IKIP menjadi Universitas Negeri Jakarta, seharusnya juga diikuti dengan perubahan-perubahan yang inovatif bagi pengembangan dan kemajuan organisasi. Masih dilakukannya tugas-tugas yang berorientasi pada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada, tentu tidak akan banyak membawa perubahan yang berarti bagi organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Abbas, Syahrizal (2008). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Arikunto, Suharsimi (1997). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Covey, Stephen R. (2008). *The 8<sup>th</sup> Habit: Melampaui Efektivitas, Mengapai Keagungan*, (Wandi S. Brata & Zein Isa, Penerjemah). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, John W. (2002). *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches* (Angkatan III & IV KIK-UI bekerjasama Nur Khabibah, penerjemah), Jakarta: KIK Pres.
- Davis K. & New Strom Jhon W. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi*, (Agus Dharma, Alih Bahasa). Surabaya: Erlangga.
- Ewell, Michael (2000). *Creating A Culture of Competence*. John Kiley & Sons, New York.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, & Post Perspective*. Oxford University Press.
- Heni, Handoko (1985). *Manajmen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Ilyas, Yaslis (2001). *Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Jakarta: Fakultas Kesehatan Masyarakat UI.
- Kartono, Kartini (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasali, Rhenald (2006). *Change!*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter and Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1997). *Corporate Culture & Performance* (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo.

- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Boston, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.
- Lubis, Hari & Martani Huseini (1987). *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Depok: Pusat Antar Ilmu-Ilmu Sosial dan Politik,
- Luthans, Fred (1997). *Organizational Behavior*, Third Edition. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Marwansyah, Mukaram (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri.
- Moeljono, Djokosantoso (2005). *Cultured!*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moeljono, Djokosantoso, dkk. (2007). *Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ndraha, Talizidu (1997). *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prasetya Irawan (2006). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Depok: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, (Hadyana Pujaatmaja, Alih Bahasa)*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi (Benyamin Molan, Alih Bahasa)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Ruly, Achmad D. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership, 3rd edition*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Siagian, Sondang P. (1989). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegel, Sidney. (1985). *Non Parametric Statistics for Behavioral Science*. Pennsylvania State University.

- Susanto, A.B. dkk. (2008). *Corporate Culture & Organization Culture*, Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tika, Moh. Pabundo. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tjahjono, Herry (2007). *The Untouchable Corporate Culture: Mitos yang wajib dipatahkan*. Dalam Moeljono, Djokosantoso, *Corporate Culture Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Turner, C.H. 1994. *Corporate Culture: How to Generate Organizational Strength and Lasting Commercial Advantage*. London: Piatkus.
- Wahjosumidjo (1992). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Woworuntu, Bob. (2002). *Budaya Kinerja PT. Angkasa Pura I*. Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Indonesia.
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, (1990). *Delivering Quality Service*". New York: The Free Press.

#### **JURNAL:**

- Chatman, Jennifer and Bersade (1997). *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Februari 29-42.
- Delaney, J. and Huselid, Mark (1996). *The Impack of HRM Practices on Perception of Organizational Performance*. *Boston: Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Fardi Tjiptono (1999). *Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi*. *Usahawan No. 11 Tahun XXVIII Nopember 1999*.
- Husein, Martani. *Balanced Scorecard Penyeimbang Kinerja Organisasi*. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 06 Juni 1997.
- Soedjono (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol.7 No. 1 Maret 2005*, hal. 22-47.
- Stajkovic D, Alexander and Fred Luthans (1997). *Effect of Corporate on Work Performance*. *Journal of Management*, Vol. 3, 45-53.

Thoyib, Armanu (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol.7 No. 1 Maret 2005, hal. 60-73.

## TESIS

Lilyanti (2003). *Budaya Organisasi Unit Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya*. Tesis, UI, Jakarta.

Nur Ratih Purnama (2002). *Budaya Organisasi Direktorat Jenderal Bina Kesehatan Masyarakat Departemen Kesehatan Republik Indonesia*. Tesis, UI, Jakarta.

## LAIN-LAIN:

Dikti, Depdiknas. *Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED)*. <http://www.evaluasi.diri.or.id/profile-univ-detail.php?specprof=o&school>. Tanggal Akses, 8 Januari 2009.

*Lonceng Kematian LPTK!; Refleksi Kritis Hari Guru Nasional, Kedaulatan Rakyat Online, 26 Nopember 2008*. <http://www.kr.co.id/web/detail.php?sid=184487&actmenu=38>. Tanggal akses, 9 Desember 2008.

Lik Nurulpaik, 2008. *Menyambut Lonceng Kematian LPTK*. <http://jawabali.com/pendidikan/menyambut-lonceng-kematian-lptk-92>. Tanggal akses 27 Nopember 2008.

Lembaga Pers Universitas Negeri Jakarta "Transformasi". Edisi 43/Juni-Juli 2007.

Lembaga Pers Universitas Negeri Jakarta "Transformasi". Edisi 45/ Maret 2009.

Lembaga Pers Mahasiswa "Didaktika". Edisi No. 36/Th.XXXVI/2008.

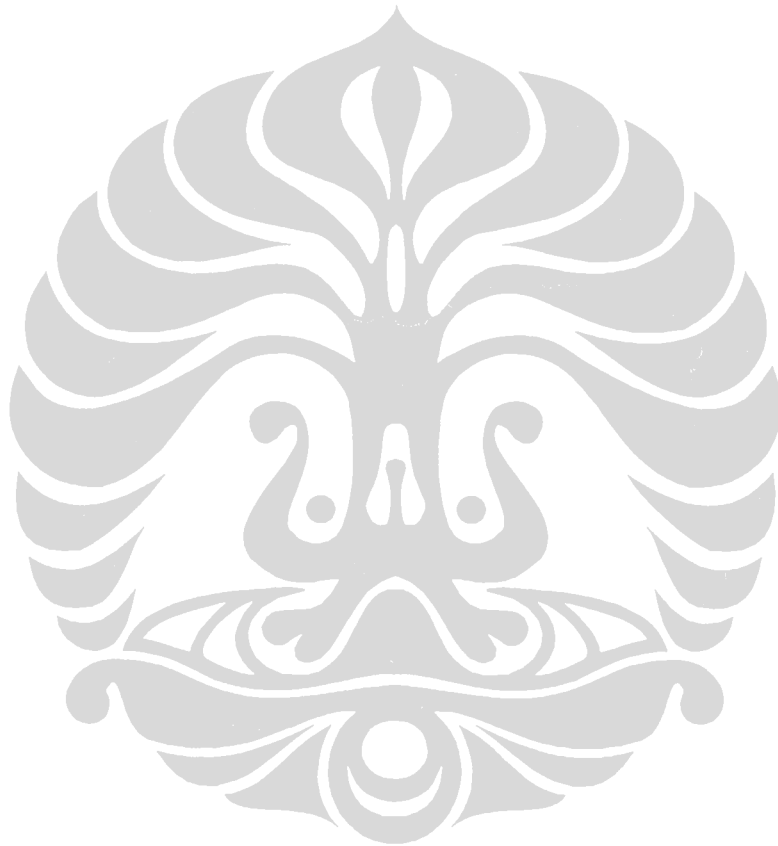
Lembaga Pers Mahasiswa "Didaktika". Edisi No. 37/Th. XXXVII/2009.

*Panduan Program Hibah Kompetisi Berbasis Institusi (PHK-1) Tahun 2009*, Dirjen Dikti, 2008.

*Pemetaan Perguruan Tinggi Universitas Negeri Jakarta Tahun 2008*, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2008.

*Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta Tahun 2006-2018*, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2006.

Wagiran Suwito, 2006. *Kembali ke IKIP, Kenapa Tidak*. Suara Merdeka, 16 Januari 2006. <http://www.suaramerdeka.com/harian/0601/16/opi03.html>. Tanggal akses 27 Nopember 2008.





## Lampiran 1. Instrumen Penelitian

<p><b>Kepada Yth. Bapak/Ibu Dosen/Staf Administrasi Universitas Negeri Jakarta Di Jakarta</b></p>
<p><b>Dengan Hormat,</b></p> <p>Salam Sejahtera kami sampaikan semoga Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa berada dalam lindungan Tuhan Yang Maha Kuasa, serta sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.</p> <p>Dalam rangka penelitian tesis Saya pada Program Pascasarjana Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, mengenai <b>Analisis Implementasi Budaya Organisasi di Lingkungan Universitas Negeri Jakarta</b>, maka Saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi angket/kuesioner ini dengan sebenarnya dan sejujurnya sebagaimana yang Bapak/Ibu/Sdr/i alami atau rasakan. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak akan berakibat apapun atau mempengaruhi Bapak/Ibu/Sdr/i, kuesioner ini semata-mata hanya untuk tujuan ilmiah penelitian.</p> <p>Demikian permohonan dari saya, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan banyak terima kasih, dan semoga bernilai ibadah bagi Bapak/Ibu/Sdr/i.</p> <p>Hormat Saya,</p> <p>Raharjo</p>

## KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN		
1.	No. Responden	
2.	Lama Bekerja	

### PETUNJUK MENJAWAB

*Berilah tanda ceklist (V) sebagaimana yang Bapak/Ibu rasakan atau alami, pada kolom jawaban yang tersedia di bawah ini dengan ketentuan sebagai berikut.:*

**1 = Sangat Tidak Setuju**

**2 = Tidak Setuju**

**3 = Kurang Setuju**

**4 = Setuju**

**5 = Sangat Setuju**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Pimpinan saya menghargai setiap ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi					
2.	Saran, pendapat dan kritik yang diajukan bawahan senantiasa mendapat tanggapan positif dari pimpinan					
3.	Pimpinan saya memberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dalam organisasi					
4.	Pimpinan saya mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan					
5.	Pimpinan saya memberikan keteladanan dalam berperilaku sesuai nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan					
6.	Anggota dalam organisasi saya, didorong untuk dapat bertindak inovatif demi kemajuan organisasi					
7.	Organisasi saya, menghargai anggota yang bertindak inovatif untuk memajukan organisasi					
8.	Tugas-tugas yang dikerjakan dalam organisasi saya berorientasi kepada tradisi atau kebiasaan yang sudah ada					



No.	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
9.	Untuk memajukan organisasi, anggota organisasi diberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru					
10.	Dalam melaksanakan tugas anggota diberi kebebasan sesuai dengan peraturan yang berlaku					
11.	Satuan organisasi saya, mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan					
12.	Setiap individu dalam organisasi saya, mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat					
13.	Organisasi saya, menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi					
14.	Organisasi saya mendorong anggota untuk inovatif dalam memajukan dan mengembangkan organisasi					
15.	Organisasi saya menghargai tindakan pengambilan risiko demi pengembangan dan kemajuan organisasi					
16.	Anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko demi kemajuan organisasi					
17.	Saya sebagai anggota organisasi berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi					
18.	Organisasi saya toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif untuk memajukan organisasi					
19.	Organisasi saya, menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dari organisasi					
20.	Sasaran dan harapan organisasi tercantum dengan jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi					
21.	Pedoman berperilaku bagi anggota di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dapat dimengerti					
22.	Organisasi saya mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas, yang disepakati bersama anggota organisasi					
23.	Anggota dalam organisasi saya, saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
24.	Pelaksanaan pekerjaan pada organisasi saya dilaksanakan secara terkoordinir					
25.	Organisasi saya mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi					
26.	Dalam organisasi saya terdapat kesetiakawanan antar anggota					
27.	Dalam organisasi saya, mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain					
28.	Dalam organisasi saya, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi					
29.	Dalam organisasi saya, demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi					
30.	Organisasi saya memberikan komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi					
31.	Organisasi saya memberikan bantuan dan dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi					
32.	Organisasi saya memberikan penghargaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat penghargaan kepada individu yang berjasa bagi organisasi					
33.	Organisasi saya selalu menekankan terhadap pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan					
34.	Kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan					
35.	Organisasi saya selalu menjaga ketenangan, dan kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi					
36.	Dalam organisasi saya ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol					
37.	Dalam organisasi saya ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi					
38.	Dalam organisasi saya ada sanksi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi					
39.	Saya mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
40.	Saya mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sanksi yang tegas					
41.	Saya bangga sebagai anggota dalam organisasi					
42.	Saya mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan dari organisasi saya					
43.	Saya tahu dan memahami perilaku mana yang dipandang baik/buruk dalam organisasi saya					
44.	Saya mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada diri saya					
45.	Alokasi imbalan dalam organisasi saya tidak didasarkan atas prestasi kerja anggotanya					
46.	Dalam organisasi Saya ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu					
47.	Dalam organisasi saya, sistem imbalan didasarkan pada sikap pilih kasih					
48.	Dalam organisasi saya penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi					
49.	Ada tindakan hukum dari organisasi saya, yang diberikan kepada anggota organisasi yang melanggar norma/ketentuan					
50.	Saya bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima					
51.	Dalam organisasi Saya, anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka					
52.	Konflik yang terjadi dalam organisasi Saya, diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi					
53.	Pemecahan konflik yang terjadi dalam organisasi Saya, dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat					
54.	Dalam organisasi saya, anggota cenderung menghindari perdebatan dan cenderung malah mengerutu di belakang					
55.	Dalam organisasi saya, terdapat komunikasi yang positif (timbal balik) antara pimpinan dengan bawahan					
56.	Dalam organisasi saya, terdapat komunikasi yang positif (timbal balik) antara sesama anggota					
57.	Dalam organisasi saya, komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal					

## Lampiran 2.

**PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana menurut Anda kepemimpinan di Universitas Negeri Jakarta dalam membawa perubahan universitas yang maju dan unggul?
2. Bagaimana Anda melihat inovasi atau pembaharuan yang sudah dilakukan UNJ dalam mewujudkan visi dan misinya menjadi universitas unggul?
3. Bagaimana Anda menilai inisiatif individu atau anggota di dalam organisasi Universitas Negeri Jakarta ?
4. Apakah anggota didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau mengambil risiko bagi kemajuan Universitas Negeri Jakarta?
5. Bagaimana penilaian Anda apakah Universitas Negeri Jakarta memiliki kejelasan dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil yang dilakukan?
6. Bagaimana di Universitas Negeri Jakarta, apakah antar anggota bisa saling bekerjasama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi
7. Apakah pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan di Universitas Negeri Jakarta dilaksanakan secara terkoordinir?
8. Bagaimana pandangan Anda apakah kesetiaan anggota terhadap organisasinya, tidak mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi atau kelompok?
9. Bagaimana dukungan manajemen Universitas Negeri Jakarta dalam memajukan organisasi, seperti apakah memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan yang positif terhadap bawahannya?
10. Bagaimana kontrol yang dilakukan Universitas Negeri Jakarta dalam usaha memajukan organisasi?
11. Bagaimana sistem imbalan yang diberikan Universitas Negeri Jakarta?
12. Bagaimana toleransi terhadap konflik di Universitas Negeri Jakarta?

Lampiran 3. Tabel Analisis Butir dari 57 Pernyataan dan 92 Responden

No.Resp.	Sub Variabel & No. Item																	
	Kepemimpinan					Inovasi					Inisiatif Individu				Toleransi Tindak.Berisiko			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4
4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
6	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3
8	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
10	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
12	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3
13	2	3	3	1	2	2	1	2	3	2	3	3	1	2	2	1	3	3
14	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
15	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
17	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
18	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3
19	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5
22	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
23	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
24	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
25	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3
26	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
27	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	3	3	2	1	3	3
28	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
29	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
30	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
31	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
32	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
33	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
34	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
36	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
37	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
42	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
43	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
44	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
45	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3
46	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
47	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3

No.Resp.	Sub Variabel & No. Item																	
	Kepemimpinan					Inovasi					Inisiatif Individu				Toleransi Tindak.Berisiko			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
48	4	3	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3
49	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4
50	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
51	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
52	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
53	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
56	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
57	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
58	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
59	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
60	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	3	4	3	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3
63	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
64	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
65	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
66	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
67	4	3	4	3	4	3	4	2	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
70	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5
71	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3
72	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
73	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3
74	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
75	4	3	3	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
76	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4
77	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3
78	4	4	4	5	5	5	4	1	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
79	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
80	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
81	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
82	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
83	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
84	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
85	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3
86	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	2	2	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	3	2	1	3	3
88	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3
89	3	3	5	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	5	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
91	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	3	3

Sub Variabel & No. Item																
Arahan				Integrasi							Dukungan Manajemen					
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2
3	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1
4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3
3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2
4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1
2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Sub Variabel & No. Item																
Arahan				Integrasi							Dukungan Manajemen					
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5
3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3
3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3



Sub Variabel & No. Item														
Kontrol					Identitas					Sistem Imbalan				
36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	2	2	3	3	4	4	4	3	1	1	1	2	3	4
4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	4
3	1	2	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	3
3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3
3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
1	1	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3
3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4
2	1	2	3	1	2	2	4	2	1	1	1	1	2	2
3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4
1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
2	3	2	3	3	4	2	3	2	1	1	1	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3
2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2
4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
1	2	2	3	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	2
4	4	3	4	4	4	2	4	3	2	1	1	2	3	2
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	2	2	2	3
3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4

Sub Variabel & No. Item														
Kontrol					Identitas				Sistem Imbalan					
36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	3	3
3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4

Sub Variabel & No. Item						
Toleransi thd Konflik				Pola Komunikasi		
51	52	53	54	55	56	57
1	2	1	3	2	3	2
2	2	2	2	2	4	3
1	2	2	2	2	4	2
2	2	2	2	3	4	2
3	2	2	2	3	4	2
3	3	3	3	3	4	3
1	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	3	4	3
3	3	3	2	3	4	4
3	3	3	2	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3
1	2	2	2	1	1	1
1	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	4	5	4
4	4	4	2	4	5	4
3	3	3	2	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
1	1	1	2	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	4	5	3
3	3	3	3	4	5	4
3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	4	2
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	4	3
1	2	1	3	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	1	4	5	4
2	3	2	3	2	2	2
2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3

3	3	3	3	4	3	4
Sub Variabel & No. Item						
Toleransi thd Konflik			Pola Komunikasi			
51	52	53	54	55	56	57
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	1	4	4	4
4	5	5	1	4	4	4
3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	2	4	2
3	3	3	3	2	4	2
3	3	3	3	2	4	2
4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	3
2	2	2	3	3	3	3

**Lampiran 4. Mean, Median, dan Standar Deviasi**

		No. Item														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,48	3,17	3,43	3,00	3,49	3,34	3,39	2,41	3,35	3,29	3,40	3,72	3,59	3,72	3,48
Median		3,5	3	4	3	3	3,5	3	2	3	3	3	4	4	4	3,5
Std. Deviation		0,92	0,91	0,80	0,86	0,92	1,11	0,91	0,80	0,80	0,82	0,84	0,67	0,88	0,54	0,84
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		320	292	316	276	321	307	312	222	308	303	313	342	330	342	320

		No. Item															
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		3,20	3,43	3,46	3,57	3,51	2,70	2,63	3,08	2,97	3,18	3,24	2,78	3,02	2,93	3,09	
Median		3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Std. Deviation		1,02	0,62	0,56	0,65	0,73	0,75	0,67	0,73	0,69	0,80	0,76	0,71	0,53	0,59	0,74	
Minimum		1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sum		294	316	318	328	323	248	242	283	273	293	298	256	278	270	284	

		No. Item														
		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,04	2,93	3,07	3,17	3,24	3,55	3,45	3,13	3,59	3,59	3,96	3,75	3,97	3,71	2,67
Median		3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Std. Deviation		0,63	0,75	0,91	0,79	0,92	0,93	0,99	0,87	0,56	0,77	0,78	0,82	0,56	0,73	0,96
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		280	270	282	292	298	327	317	288	330	330	364	345	365	341	246

		No. Item												Total
		46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,87	2,86	3,09	3,16	3,35	2,80	2,92	2,80	2,74	3,05	2,92	3,03	46,50
Median		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46,5
Std. Deviation		1,04	1,01	0,89	0,87	0,75	0,82	0,73	0,74	0,57	0,79	0,52	0,80	26,70
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	92
Sum		264	263	284	291	308	258	269	258	252	281	269	279	4278



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Raharjo**, lahir di Tegal Jawa Tengah 17 April 1976. Menyelesaikan pendidikan SD Negeri Pengarasan 01, SMP Negeri 03 Adiwerna, dan SMA Negeri 1 Slawi, di Tegal Jawa Tengah. Menamatkan Pendidikan Sarjana pada Program Studi PPKN Jurusan Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Jakarta, tahun 2002. Penulis sebelum menjadi dosen, menjadi guru bantu angkatan pertama di Sekolah Menengah Kejuruan sampai tahun 2005, kemudian menjadi dosen tetap di Program Studi PPKN Jurusan Ilmu Sosial Politik FIS UNJ sejak tahun 2005 sampai dengan sekarang, dosen tidak tetap/luar biasa untuk mata kuliah Pendidikan Kewarganegaraan di Jurusan Gizi Politeknik Kesehatan II Jakarta tahun 2007-2008, Akademi Keperawatan RS. Husada Jakarta dan Tutor pada Universitas Terbuka sejak Tahun 2005 sampai dengan sekarang. Sebagai pemimpin redaksi Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi tahun 2007-2008, sekretaris redaksi pada Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan tahun 2006- sekarang. Dan sebagai Sekretaris Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial UNJ tahun 2007-sekarang.