

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR



OLEH :

AKMAL

2330232102

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS PASCA SARJANA

UNIVERSITAS FAJAR

MAKASSAR

2025

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR
SIPIIL NEGARA PADA KANTOR LEMBAGA
PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelas Magister

Program Studi
Magister Manajemen

**Disusun dan diajukan oleh
AKMAL**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS FAJAR
2025**

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIIL NEGARA PADA KANTOR LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

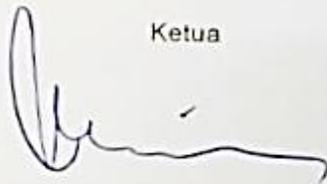
AKMAL
2330232102

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis Pada Tanggal 26 Maret 2025
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

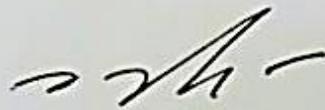
Menyetujui,

Ketua

Anggota



Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si



Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M., M.I.Kom

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Pascasarjana



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, S.E., M.Si



Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M., M.I.Kom

TESIS

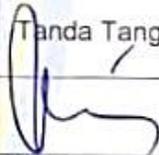
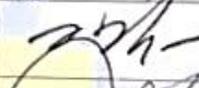
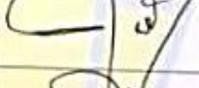
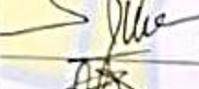
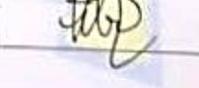
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIIL NEGARA PADA KANTOR LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

AKMAL
2330232102

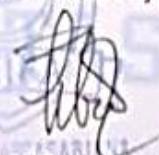
Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **26 Maret 2025** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Dewan Penguji,

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si	Ketua	
2	Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M., M.I.Kom	Sekretaris	
3	Dr. Abdul Samad A, S.E., M.Si	Anggota	
4	Dr. Ilham Safar, S.M., M.M	Anggota	
5	Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, S.E., M.Si	Anggota	

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Pascasarjana
Universitas Fajar

UNIVERSITAS FAJAR


Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : AKMAL
Nomor Induk Mahasiswa : 2330232102
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis yang berjudul **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR"** benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan, atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 26 Maret 2025
Yang menyatakan,



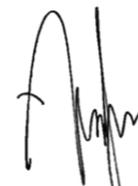
AKMAL

PRAKATA

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT sehingga penyelesaian tesis ini bisa terselesaikan dengan tepat waktu. Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, yang hanya berkat bantuan berbagai pihak, makatesis ini selesai pada waktunya.

Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Dr. Mulyadi Hamid, S.E.,M.Si. sebagai Ketua Pembimbing dan Dr. ir. Mujahid, S.E.,M.M.,M.I.Kom. sebagai Anggota Komisi Penasihat atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikanmulai dari pengembangan minat terhadap permasalahan penelitian ini, pelaksanaanpenelitiannya sampai dengan penulisan tesis ini. Kepada orangtua dan istri saya serta kepadaseluruh keluarga saya yang telah memberikan saya support yang luar biasa. Dan juga kepadasahabat-sahabat saya yang telah menemani dan memberikan saran kepada saya. Juga kepada mereka yang namanya tidak tercantum tetapi telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Makassar, Maret 2025



AKMAL

ABSTRAK

AKMAL. *Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. (dibimbing oleh Mulyadi Hamid dan Mujahid).*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar, untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar, untuk Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar dan untuk Menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan atau gabungan.

Penelitian ini adalah penelitian Survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian ini di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas I Makassar. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 141 orang dengan sampel 58 orang. Instrumen utama yang digunakan untuk memperoleh data yakni menggunakan kuesioner. Adapun untuk teknik analisis data menggunakan teknik analisis Regresi Berganda.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, serta Kepuasan Kerja secara bersamaan (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, kinerja pegawai.

ABSTRACT

AKMAL. *The influence of organizational culture, organizational commitment and job satisfaction on employee performance at the Makassar Class I Penitentiary Office. (supervised by Mulyadi Hamid and Mujahid).*

The purpose of the research This is to analyze influence culture organization to performance employee to performance employee on Office Institution Community Class I Makassar, to analyze influence commitment organization to performance employee to performance employee on Office Institution Community Class I Makassar, to analyze the influence of job satisfaction on employee performance on Office of the Institute Community Class I Makassar and to Analyze influence culture organization, commitment organization And satisfaction Work to performance employee in a way simultaneous or combination.

This research is a survey research with a quantitative research approach. The location of this research is in the Class I Makassar Correctional Institution (Lapas). The population in this study was 141 people with a sample of 58 people. The main instrument used to obtain data was using a questionnaire. As for the data analysis technique using Multiple Regression analysis technique.

Based on the results of this study, it shows that Organizational Culture has a positive and insignificant effect on the Performance of civil servants of Class I Makassar Penitentiary. Organizational Commitment does not have a positive and insignificant effect on the performance of civil servants of Class I Makassar Penitentiary. Job Satisfaction has a positive and significant effect on the performance of civil servants of Class I Makassar Penitentiary. Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction simultaneously have a positive and significant effect on the performance of civil servants of Class I Makassar Penitentiary.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Performance employee.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kinerja.....	9
2.2 Budaya Organisasi	19
2.3 Komitmen Organisasi	27

ABSTRACT	
2.4 Kepuasan Kerja.....	33
2.5 Peneliti Terdahulu	39
2.6 Kerangka Konseptual	40
2.7 Hipotesis Penelitian	42
2.8 Definisi Oprasional Variabel.....	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	47
3.1 Pendekatan Penelitian.....	47
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	48
3.3 Populasi dan sampel	48
3.4 Teknik Pengumpulan data.....	49
3.5 Jenis dan Sumber data.....	50
3.6 Skala dan Pengukuran Data.....	51
3.7 Metode dan analisis data.....	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Hasil Penelitian.....	61
4.2 Pembahasan	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN	108

DAFTAR ISI

x

ABSTRACT

Tabel 2.1 Penelitia Terdahulu	39
Tabel 2.2 Definisi Oprasional Variabel.....	43
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	63
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Status	64
Tabel 4.4 Hasil Statistik Deskriptif Budaya Organisasi (X1)	67
Tabel 4.5 Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (X2)	68
Tabel 4.6 Hasil Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (X3).....	69
Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif Kinerja (Y).....	71
Tabel 4.8 Tabel Uji Instrumen – Validitas	73
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefiesien Determinasi	81
Tabel 4.13 Hasil Uji t (Uji Parsial)	82
Tabel 4.14 Tabel ANOVA (Uji Simultan).....	86
Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	41
Gambar 4.1. Uji Normalitas Histogram	77
Gambar 4.2. Uji homoskedastisitas	79

DAFTAR LAMPIRAN

NOMOR	HAL
1. KUESIONER PENELITIAN	108
2. DOKUMENTASI PENGISIAN KUESIONER.....	117
3. HASIL KUISIONER.....	118
4. UJI STATISTIC	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Pun setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan pegawai ASN lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai.

Masalah tentang kinerja pegawai ASN merupakan masalah yang perlu diperhatikan organisasi, karena kinerja pegawai ASN akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi dalam menghadapi persaingan seiring perkembangan zaman. Oleh karena itu memiliki sumber daya manusia (pegawai ASN) yang berkualitas sangat dibutuhkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai ASN dalam suatu organisasi. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik.

Lapas Kelas I Makassar setiap tahunnya dituntut untuk menunjukkan kinerjanya. Lapas Kelas I Makassar diharapkan membuat perjanjian kinerja tiap tahun dan capaian kinerja ini harus dilaporkan setiap bulan melalui aplikasi yang di pantau Langsung oleh Kementerian Hukum dan HAM.

Bangsa Indonesia yang berlandaskan dengan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945. Sebagaimana apa yang ditekankan pada pasal 1 ayat 3 UUD 1945 menegaskan bahwa “ Negara Indonesia adalah negara hukum, maka dari itu kita sebagai warga negara yang taat akan hukum wajib untuk menaatinya. Pembinaan Narapidana mempunyai aturan yang harus di taati oleh warga binaan yang kemudian mereka sering melanggar aturan dalam lembaga pemasyarakatan yang disebabkan tidak nyaman atas pelayanan.

Kita ketahui bahwa Narapidana adalah orang yang telah merugikan masyarakat atau orang yang kurang mempunyai tanggungjawab terhadap tuhan dan manusia yang ada disekitarnya serta tidak mematuhi peraturan atau hukum yang berlaku. Orang yang dihukum sebagai narapidana adalah orang yang mempunyai hak dan kewajiban bernegara. Oleh karena itu Narapidana ditempatkan dalam lembaga pemasyarakatan untuk diberikan pembinaan agar dapat sadar dan tidak lagi melanggar hukum atau melakukan perbuatan seperti apa yang dilakukannya.

Pembinaan Narapidana dengan sistem pemasyarakatan pada dasarnya merupakan bagian dari sistem pemidanaan atau bagian dari suatu proses penjatuhan pidana atas para pelaku tindak pidana. Dari penjatuhan pidana ini maka mereka pun menjadi anak binaan pemasyarakatan dan bagi anak, cara pembinaannya berbeda dengan orang dewasa baik secara fisik maupun secara non fisik. Bentuk-bentuk

pembinaan tersebut bertujuan untuk memberikan bimbingan warga binaan agar supaya menjadi manusia yang berguna bagi nusa dan bangsa.

Menurut Robbins (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para pegawai ASN. Semakin tinggi tingkat penerimaan para pegawai ASN terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasinya. Akan tetapi, budaya kuat juga memiliki kelemahan yaitu budaya organisasi yang kuat cenderung menghambat para pegawai untuk berani mencoba cara-cara baru, terutama dalam menghadapi situasi yang berubah cepat. Dalam hal ini jelaslah bahwa budaya yang tertanam dalam organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai memahami nilai-nilai yang ada dalam organisasinya, maka akan mempengaruhi bagaimana kinerjanya.

Pratiwi (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya budaya organisasi berpengaruh 32% terhadap

kinerja pegawai sedang 68% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pula dan begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai pun akan mengalami penurunan.

Selain budaya organisasi yang penulis jelaskan di atas, menurut Robbins (2013) kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, Mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan organisasi. Pegawai yang dimiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat pegawai merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi (Yuwono:2015).

Selanjutnya Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Menurut Yuwono (2015) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dihadapi oleh usaha sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (ektsernal) atas kearifan kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri. Hubungan kepuasan dengan kinerja pegawai lebih rumit ketimbang pernyataan sederhana bahwa kepuasan menimbulkan kinerja. Pendapat di atas menunjukkan bahwa tindakan dapat digeneralisasikan bahwa jika pegawai atau petugas puas dalam pekerjaan, sudah pasti akan berkinerja tinggi.

Kesuksesan sebuah organisasi juga tidak hanya didukung oleh budaya organisasi saja tetapi juga bagaimana organisasi tersebut menumbuhkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja itu sendiri. Tuntutan pegawai yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan organisasi akan menentukan bagaimana komitmen atau keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusannya untuk tetap tergabung dan memajukan organisasinya atau memilih tempat kerja lain yang lebih menjanjikan.

Budaya organisasi yang tumbuh dalam Pegawai Lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar semestinya dapat meningkatkan komitmen pegawai sehingga dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Namun bentuk komitmen yang muncul diharapkan bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan

yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi, Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2018). Mereka yang lebih komitmen terhadap organisasinya akan lebih siap melakukan berbagai upaya demi keberhasilan organisasi. Kolaborasi antara budaya organisasi dan komitmen juga kepuasan kerja diharapkan mampu menjadi kesatuan yang kokoh sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, penulis ingin mengetahui lebih jauh apakah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar Untuk itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: "Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar".

1.2. Rumusan Masalah

Agar penelitian ini jelas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar?
4. Apakah Budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
- b. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga

Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

- c. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
- d. Menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan atau gabungan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung atau tidak langsung bagi:

- a. Penulis Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen dan menerapkannya pada yang diperoleh dari objek yang diteliti.
- b. Akademis dan Pembaca Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasana perpustakaan dengan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan dikemudian hari.
- c. Instansi Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan informasi yang dapat membantu manajemen dalam memberikan keputusan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2017).

Armstrong dan Baron (Wibowo, 2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, visi misi lembaga.

Ilyas (2012) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Menurutnya, deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Kemudian dibutuhkan ukuran untuk

menentukan apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk selanjutnya dilakukan penilaian. Dimana penilaian ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja menurut Sluyter (dalam Wirjana,2017) kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan- kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif. Pada dasarnya, peningkatan kinerja didorong oleh kepemimpinan yang menerima tanggung jawab dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta membuat komitmen untuk secara serius menjalankan proses tersebut.

Robbins (2013) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau Ability (A), motivasi atau motivation (M), dan peluang atau Opportunity (O) yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$ yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang.

Selain itu, kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi; kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan

bekerja sama (Mathis dan Jackson, 2019). Dalam hal ini kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh pegawai; oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada pegawai (Mathis dan Jackson, 2019).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan, 2019). Istilah kinerja juga digunakan untuk menunjukkan keluaran hasil perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran dari seorang pegawai (Wirawan, 2019). Sedang menurut Rivai (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi dari teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2019) yang menyatakan kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat

pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Wirawan (2019) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung indikator-indikator dari kinerja.

a. Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2019).

b. Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja,

seorang pegawai akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

- 1) Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
- 2) Perilaku kerja adalah perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen terhadap tugas, ramah pada tahanan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaannya. Kerja sama (*team work*) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

c. Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap

pegawai. Sifat pribadi pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang pegawai memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang pegawai memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabarn yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik, dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sistem penilaian kinerja seringkali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan pegawai dan produktivitas mereka (Mathis dan Jackson, 2019). Hubungan tersebut dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → Penilaian kinerja → Penghargaan

Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada untuk senioritas. Dalam sistem ini, manajer secara historis telah menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan juga yang membuat rekomendasi kompensasi untuk pegawai. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk pegawai, yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka di masa depan (Mathis dan Jackson, 2019).

Mathis dan Jackson (2019) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi:

2.1.3.1 Kinerja pegawai Individual

1) Faktor kinerja individual

Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja meliputi: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

$$\text{Kinerja (Performance - P)} = \text{Kemampuan (Ability-A)} \times \text{Usaha (Effort-E)} \times \text{Dukungan (Support-S)}$$

2) Motivasi Individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2009:114). konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi, tetapi strategi dan taktik manajerial harus komprehensif agar

dapat menyampaikan ekuitas dan harapan individu. Sebagai contoh, manajer harus menentukan apakah perilaku individual yang kurang memadai disebabkan oleh hubungan usaha-kinerja (kemampuan), hubungan kinerja rendah-penghargaan (kebijakan penghargaan yang tidak konsisten), atau nilai rendah (keinginan yang rendah akan penghargaan) (Mathis dan Jackson, 2019:117)

2.1.3.2 Hubungan Individual/ Organisasional

Karena kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para pegawai yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa -benar berarti dan harus diatur dengan efektif (Mathis dan Jackson, 2019;118) hubungan individual benar.

2.1.3.2.1 Kontrak Psikologis

Satu konsep yang berguna dalam mendiskusikan hubungan para pegawai dengan organisasi adalah kontrak psikologis, yang merujuk pada harapan tidak tertulis para pegawai dan pemberi kerja tentang sifat hubungan kerja mereka. Karena kontrak psikologis bersifat individual dan subjektif, ia fokus pada harapan-harapan akan "keadilan" yang mungkin tidak didefinisikan dengan jelas oleh para pegawai (Mathis dan Jackson, 2019)

2.1.3.2.2 Loyalitas

Banyak pegawai masih menginginkan keamanan dan stabilitas, pekerjaan yang menarik, seorang supervisor yang mereka hormati, serta gaji dan tunjangan kompetitif. Apabila unsur-unsur ini tidak diberikan, para pegawai mungkin merasakan keharusan yang berkurang untuk menambah kinerja organisasional. Ketika organisasi melakukan merger, mengeluarkan banyak pegawai, mengontrakkan pekerja keluar, serta menggunakan banyak pekerja temporer dan pekerja paruh waktu, pegawai nyaris tidak menemukan alasan mengapa mereka harus loyal kepada para pemberi kerja sebagai imbas dari hilangnya kenyamanan kerja (Mathis dan Jackson, 2019).

2.1.3.3 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ketidakpuasan kerja dan komitmen organisasional. Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen (Mathis dan Jackson, 2019).

2.1.3.4 Retensi Sumber Daya Manusia

Upaya untuk mempertahankan pegawai telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas pegawai yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta masyarakat dalam lembaga. Selain itu, kontinuitas pegawai memberikan “kesan pegawai” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain (Mathis dan Jackson, 2019).

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Luthans (2013), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem.

Schein (dalam Luthans dan Hodgetts, 2013) memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi yaitu sebagai berikut: *“a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati,

memikirkan, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Bagian pertama dari definisi Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Dapat lebih jauh disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak absah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain (Munandar, 2014).

Selain itu, Menurut Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar, 2011) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Robbins (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih saksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.2.2. Dimensi Budaya Organisasi

Kajian budaya organisasi Denison dalam Robbins (2013:308) mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja organisasi. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma dan tradisi organisasi bias merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak *literature* yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of*

ownership) dan tanggung jawab (Denison dan Mishra dalam Robbins (2013) Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem control yang ketat. Indikator keterlibatan meliputi:

1) *Empowerment*

Individu memiliki kekuasaan, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur kerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

2) *Team Orientation*

Nilai diterapkan saat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam mencapai tujuan tersebut.

3) *Capability Development*

Organisasi secara kontinue melakukan investasi dalam membentuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan tujuan untuk mempertahankan kompetisi dan memenuhi kebutuhan bisnis.

b. Konsistensi (*concistency*)

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasikhususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku pegawai dan tindakan-tindakan bisnis lainnya

(Pascale, 1984: Weick, 1987, dalam Robbins (2013)

Penelitian menunjukkan efektivitas terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai-nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi.

Teori konsistensi mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi. Indikator konsistensi adalah :

1) *Coordination and Integration*

Departemen dan unit-unit kerja memungkinkan organisasi untuk bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.

2) *Agreement*

Organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi sebuah issue kritis meliputi derajat

kesepakatan dan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi.

3) *Core Values*

Anggota organisasi membagikan seperangkat nilai yang mereka anut, hal ini menciptakan identitas dan ekspektasi.

4) *Adaptabilitas (adaptability)*

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektifitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada narapidana internal maupun eksternal. Ketiga aspek diatas merupakan hasil perkembangan dari asumsi- asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi.

Orang yang telah terintegrasi dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan. Organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh tahanan, mengambil resiko dan belajar dari kesalahannya, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan.

Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi tahanan, Organisasi yang memiliki ciri tersebut dikatakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena indikator adaptabilitas adalah kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada tahanan, kemampuan organisasi untuk belajar.

Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu organisasi terhadap lingkungan

yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang- peluang baru (Schein, 1985: dalam Robbins (2013) Para anggota percaya bahwa mereka dapat menata secara efektif masalah baru dan peluang yang mereka temui serta siap menanggung resiko. Indikator adaptabilitas adalah sebagai berikut:

1) Creating Change

Organisasi dapat menciptakan perubahan yang adaptive. Organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat pada perubahan perubahan dan mengantisipasi kemungkinan perubahan masa depan.

2) Customer Focus

Organisasi memahami dan bereaksi pada keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan masa depan dari konsumen. Hal ini merefleksikan derajat semangat organisasi untuk memuaskan konsumen.

3) *Organizational Learning*

Organisasi menerima, menerjemahkan, menginterpretasi sinyal lingkungan menjadi sebuah kesempatan yang dapat menumbuhkan inovasi, keinginan untuk menambah wawasan dan mengembangkan kemampuan organisasi.

c. Misi (Mission)

Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- a. Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- b. Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana

organisasi dimas depan. Jika visi menggambarkan aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani tahanan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Indikator misi adalah sebagai berikut:

1) *Strategic Direction & Intents*

Rencana yang dimiliki oleh organisasi untuk "*make their mark*". Strategi yang jelas dimaksudkan untuk membawa tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana cara mereka dapat memberi kontribusi guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

2) *Goals & Objectives*

Sekumpulan tujuan yang jelas dimana tujuan tersebut memiliki hubungan dengan visi, misi, dan strategi dan menyediakan arahan yang jelas dalam pekerjaan.

3) *Vission*

Organisasi berbagi pandangan tentang keinginan mereka di masa depan. Merupakan wujud dari *core values* dan menjadi gambaran "*heart and mind*" sebuah organisasi juga menyediakan petunjuk dan arahan.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Luthans (2018) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

- a. *A strong desire to remain a member of particular organization;* Keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu.
- b. *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organizations;* Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
- c. *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization;* Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2013) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan- tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu; *“Organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole”*.

Hunt et al. (dalam Valentine et al., 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum diartikan sebagai ketertarikan pegawai dalam hubungannya dengan sebuah organisasi. Sedang dalam penjelasan secara luas menurut Mowday et al. (dalam Steve, 2012) komitmen organisasi dapat dilihat pada pegawai yang mengabdikan kepada organisasi sesuai pekerjaannya dan bekerja sepenuh hati demi kepentingan organisasi serta mereka akan memelihara keanggotaannya dalam

organisasi tersebut.

Lebih lanjut Meyer dan Allen (dalam Steve, 2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas menurut penulis komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana pegawai merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2088) menjelaskan terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment*.

a. Affective commitment

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang pegawai pada suatu organisasi. Pada dimensi ini pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan

sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

Meyer dan Allen (dalam Steve, 2012) menjelaskan bahwa pegawai akan cenderung mengembangkan tipe komitmen afektif jika penerimaan mereka tentang organisasi itu fair dalam memperlakukan mereka. Adanya suatu keyakinan bahwa pegawai mengembangkan komitmen afektif apabila mereka melihat organisasi sebagai tempat dimana mereka merasa penting dan kompeten untuk tetap berada di organisasi.

b. Continuance commitment

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen *continuance* ini lebih terbuka. Menurut dugaan Becker (dalam Steve, 2012) *continuance commitment* berkaitan dengan konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi

menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen (1990) dalam Robbins (2013) mengemukakan bahwa pegawai dengan komitmen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

c. *Normative commitment*

Komitmen *normative* menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kebahagiaan, dll.

Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari

pengalaman organisasinya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan pegawai dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Pemberdayaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari pegawai akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi.

Komitmen normatif ini lebih berhubungan dengan perasaan-perasaan tentang kewajiban pekerjaan yang harus ia berikan kepada organisasi.

Pun Meyer dan Allen juga menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki komitmen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen ini didasarkan kepada norma yang ada dalam diri pegawai, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral

yang dimiliki pegawai n secara pribadi.

Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi. Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan keuntungan baginya. Individu juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

2.4 Kepuasan Kerja

Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Robbins (2013) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Handoko

(2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Mangku negara (2015) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka turnover pegawai tinggi.

- 1) Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2014) adalah: Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara

sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- 2) Teori keadilan (*equity theory*) Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.
- 3) Teori dua faktor (*two factor theory*) Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerjanya merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies*

ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut 20 akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfies (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.4.1. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerjayaitu (Robbins, 2013):

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang

menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalubanyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- 2) Gaji atau upah yang pantas Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja

dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

- 4) Rekan sekerja yang mendukung Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh *Celluci, Anthony J dan David L. De Vries* dalam Mas’ud (2014) yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang pegawai akan gajiyang diterima.

- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan perlakuan dari pimpinan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Varabel	Model/Analisis	Hasil
1.	Pratiwi, Riska(2012)	a. Budaya Organisasi(X) b. Kinerja(Y)	Regresi sederhana (SPSS16.0 for Windows)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 32% dan 68% dipengaruhi oleh variabel lain.
2.	Mapaung, Renova (2011)	a. Budaya Organisasi(X1) b. Komitmen Organisasi(X2) c. Kepuasan Kerja(Y)	Regresi berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
3.	Kartiningih (2010)	a. Budaya Organisasi(X1) b. Keterlibatan kerja(X2) c. Komitmen Organisasi(Y) d. Kinerja Karyawan(Z)	Struktural Equation modeling(SEM)	1 Budaya Organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2 Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,34 3 Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,21 4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 0,22 5 Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,24 6 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,23
4.	Henry, Jack Troena, Eka Afran, Setiawan, Margono dan Solimun (2012)	a. Budaya Organisasi(X1) b. Komitmen Organisasi(X2) c. Kepuasan Kerja(Y1) d. Kinerja Karyawan(Y2)	Kuesioner, Partial least square (PLS Method), Sobel Test	1 Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan 2 Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja jika diintervensi dengan kepuasan kerja. 3 Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

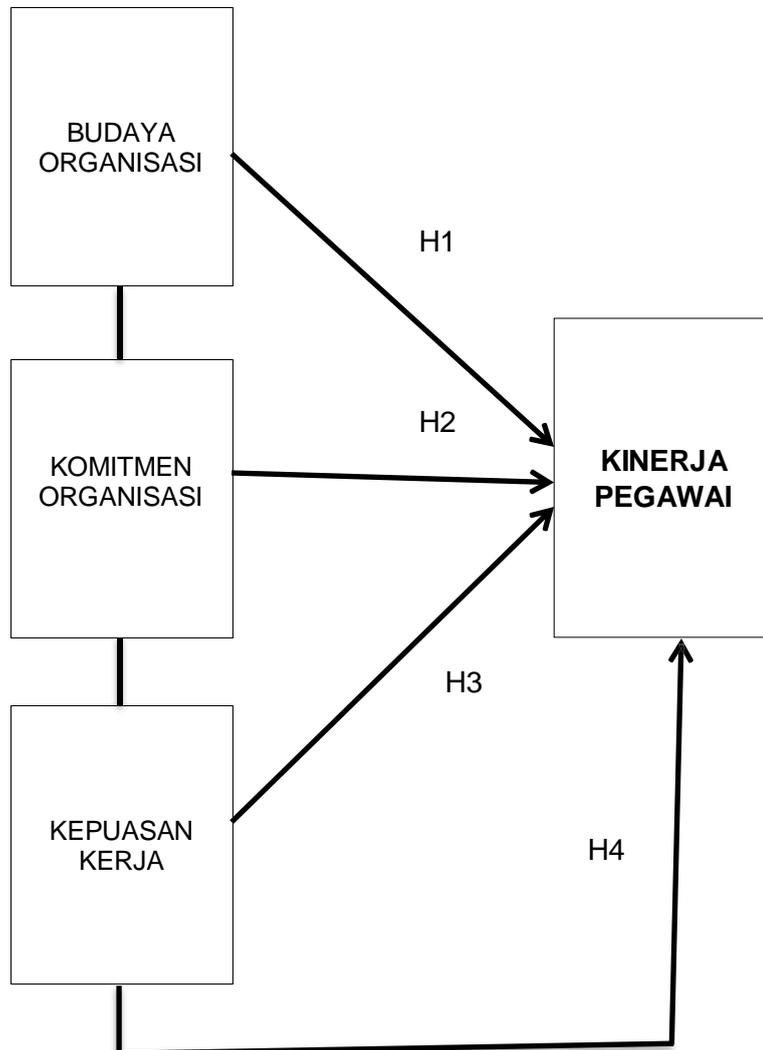
2.6 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antar variabel independen yaitu, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen yaitu Kinerja pegawai. Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2012), pegawai atau pegawai adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja

pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Adapun penjelasan menurut Robbins (2011) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011), menunjukkan bahwa yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan penjelasan diatas berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.1

Kerangka Konseptua

2.7 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat apakah tinggi rendahnya kinerja merupakan *dependent variable* bergantung pada tinggi rendahnya skor pada *independent variable* yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan kondisi di lokasi penelitian (Lapas Kelas I Makassar), maka hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1:

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar.

Hipotesis 2:

Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar.

Hipotesis 3:

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar.

Hipotesis 4 :

Budaya organisasi, komitmen organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada kantor lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar.

2.8 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

No	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	<p>Budaya Organisasi(X1)</p> <p>Budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai- nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.</p>	<p>Menurut Robbins (2012) indikator budaya organisasi adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saling menghormati 2. Bertanggungjawab 3. Kreativitas 4. Inovasi 	ORDINAL
2	<p>Komitmen Organisasi(X2)</p> <p>Komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota</p>	<p>Menurut Kouzes dalam Rommy, (2011) indikator komitmen</p>	ORDINAL

	organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi	organisasi adalah : 1. Ikatan kuat terhadap organisasi 2. Menghabiskan sisa karir 3. Kebutuhan akan pekerjaan 4. Rasa berkorban 5. Peluang kerjasedikit 6. Turnover 7. Loyalitas 8. Kesetiaan 9. Rasa bangga	

3	<p>Kepuasan KerjaX3</p> <p>Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja</p>	<p>Menurut Putu (2013) indikator kepuasan kerja adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi 2. Pengawasan 3. Kelompo kkerja 4. Kondisi kerja 5. Gaji 	ORDINAL
4	<p>Kinerja Pegawai (Y)</p> <p>Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuaidengan tanggung jawab yang diberikannya</p>	<p>Menurut robbins (2012) indikator kinerja pegawai adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Efisiensi 3. Kemampu anpegawai 	ORDINAL

		<ol style="list-style-type: none">4. Ketepatan waktu5. Pengetahuan pegawai6. Kreativitas7. Melaksanakan tugas	
--	--	--	--

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian menurut Sugiyono (2018), diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif.

Jenis metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survei, yang bersifat deskriptif dan asosiatif hubungan kausal. Menurut Sugiyono (2018) metode survei merupakan salah satu metode kuantitatif adalah sebagai berikut: “Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.”

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan Pada Lembaga pemasyarakatan Kelas I Makassar dan waktu penelitian pada bulan Februari 2025 sampai dengan bulan Maret 2025 atau kurang lebih satu bulan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasinya adalah pegawai lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar sebanyak 141 pegawai.

Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, yaitu unit sampel yang digunakan mudah untuk dihubungi, tidak menyusahkan, mudah untuk mengukur dan bersifat kooperatif.

Bila data yang dianalisa dengan statistik parametrik, maka jumlah sampel harus besar, karena nilai-nilai atau skor yang diperoleh distribusinya harus mengikuti distribusi normal. Sampel yang tergolong sampel besar yang distribusinya normal adalah sampel yang jumlahnya > 30 kasus. Bilamana analisa yang dipakai adalah teknik korelasi, maka sampel yang harus diambil minimal 30 kasus. (Singarimbun, 2016)

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dalam Sugiyono (2018), yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maximal yang ditolerir dalam sampel

(10%)

Dalam penelitian ini data jumlah populasi melalui penelitian awal adalah 141 orang, maka penelitian ini menggunakan nilai preposisi yang ditetapkan sebesar 10% dengan jumlah sampel 58 orang (preposisi 10%).

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data sangatlah penting karena berkaitan dengan tersedianya data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian sehingga kesimpulan yang diambil adalah benar. Oleh karena itu, penelitian metode pengumpulan data harus dilakukan dengan cara yang tepat.

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

3.4.1. Metode Angket (kuesioner)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dan responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Metode ini dilakukan untuk pengambilan data tentang budaya organisasi dan komitmen organisasi

serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai lapas

Kuesioner untuk mengukur budaya organisasi, komitmen organisasipegawai dan kinerja pegawai diberikan kepada pegawai itu sendiri.

3.4.2. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti notulen rapat, agenda dan sebagainya. Metode ini digunakan sebagai pelengkap guna memperoleh data sebagai bahan informasi yang digunakan penelitian ini yang meliputi struktur organisasi.

3.5. Jenis Dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

Data yang dikumpulkan harus dapat dibuktikan kebenarannya, tepat waktu, sesuai, dan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh, maka jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan kuesioner yang dibagikan kepada setiap pegawai Layanan lembaga pemasyarakatan I Makassar.
2. Data kualitatif, yaitu data yang bukan dalam bentuk angka, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pegawai yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

3.5.2 Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dari penelitian ini.
- b. Data sekunder, adalah data pendukung yang diperoleh dari literature- literatur, bahan kepustakaan dan dokumen-dokumen Organisasi/Instansi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

3.6. Skala Dan Pengukuran Data

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala. Sugiyono (2018:132)

Likert (*Likert's Summated Ratings*). Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Setuju diberi bobot (SS) : 5
2. Jawaban Setuju diberi bobot (S) : 4
3. Jawaban Kurang Setuju diberi bobot (KS) : 3

4. Jawaban Tidak Setuju diberi bobot (TS) : 2

5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi bobot (STS) : 1

3.7. Metode Analisis Data

Analisis data adalah pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus atau dengan aturan-aturan yang ada sesuai dengan pendekatan penelitian.

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian diolah dan dianalisa menggunakan teknik pengolahan data untuk menghasilkan suatu kesimpulan atas masalah yang diteliti.

3.7.1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). (Ghozali, 2019).

3.7.2. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan- tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Ghozali, 2019). Instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan, apabil dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah dengan uji Pearson Correlation.

Pengujian validitas data dapat diperoleh dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item pertanyaan dengan skor total dari masing-masing konstruk. Apabila koefisien pearson yang diperoleh memiliki signifikansi di bawah level 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Ghozali, 2019). Reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- 1) Repeated Measure atau pengukuran ulang, Disini seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- 2) One Shot atau pengukuran sekali saja, pengukuran hanya dilakukan satu kali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk

mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach's Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbeach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2019).

3.7.3. Uji Asumsi Klasik

3.7.3.1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas ini bertujuan untuk mengetahui disrtibusi datadalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. (Ghozali, 2019). Dalam penelitian ini, uji Normal Probality Plot(P-P Plot). Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Imam Ghozali,2011). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS 25.

3.7.3.1.1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variable independent), (Ghozali, 2019). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas didalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independenmanakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Tolerance mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $\text{Tolerance} \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Setiap peneliti harus menentukan tingkat. Kemudian, kemiripan antar variabel independen dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara satu variabel independen dengan variabel independen yang lain. (Nugroho, 2015). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS 25,0.

3.7.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan kepengamatan lain. Jika variance dari residual suatu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas (Ghozali, 2019). atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah

angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedesitas (Ghozali, 2019). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS 25,0.

3.7.4. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis Regresi merupakan metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas, (Ghozali, 2019).

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X1), dan Komitmen Organisasi (X2) juga kepuasan kerja (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai

a : Intercept (konstanta)

b₁:Koefisien regresi untuk X₁

b₂: Koefisien regresi untuk X₂

b₃: Koefisien regresi untuk X₃

X₁: Budaya Organisasi

X2: Komitmen Organisasi

X3 : Kepuasan Kerja

e : Nilai residu

a. Uji Koefisiensi Determinasi

Koefisien determinasi (r^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada table model dan tertulis R square. Namun untuk regresi linier berganda sebaliknya menggunakan R square yang sudah disesuaikan atau tertulis adjusted R square, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

Dalam kenyataan nilai adjusted R square dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki bernilai positif. Jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R square (r^2) negatif, maka nilai adjusted R square (r^2) dianggap nol, (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2019).

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Kuncoro (2013) menjelaskan bahwa Uji statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis nol (H_0) yang

hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik F. Nilai statistik F dihitung dari formula sebagai berikut:

$$F = \frac{SSR / k}{SSE / (n - k)}$$

Dimana :

$$SSR = \sum (\hat{Y}_i - y)^2 ;$$

$$SSE = \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2 ;$$

n = jumlah observasi ;

k = jumlah parameter (termasuk intersep) dalam model

Dalam hal ini, pada dasarnya nilai F diturunkan dari tabel ANOVA. Bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 yang

menyatakan $b_1=b_2=\dots b_k=0$ dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain bahwa kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Untuk selanjutnya, jika membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel maka hipotesis alternatif diterima. Ini menunjukkan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Kuncoro, 2013).

c. Uji Parsial (Uji t)

Kuncoro (2013) menjelaskan bahwa Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_j) sama dengan nol,

atau:

$$H_0 : b_j = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), parameter atau variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_j \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik t. Statistik t dihitung dari formula sebagai berikut:

$$t = b_i / S$$

Dimana S = deviasi standar, yang dihitung dari akar varians. Varians atau S², diperoleh dari SSE dibagi dengan jumlah derajat kebebasan (degree of freedom). Dalam hal ini, bila jumlah degree of freedom adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H₀ yang menyatakan b_j = 0 dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain, kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Kemudian, bila membandingkan nilai t hitung dan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih tinggi dibanding nilai t tabel, itu berarti kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Kuncoro, 2013).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas I Makassar adalah salah satu unit pelaksana teknis yang berada di bawah koordinasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Lapas ini bertugas melaksanakan pembinaan, pengamanan, dan pembimbingan terhadap warga binaan pemasyarakatan (WBP). Terletak di Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Lapas Kelas I Makassar memiliki kapasitas besar dan menjadi salah satu lembaga pemasyarakatan utama di kawasan timur Indonesia.

Lapas Kelas I Makassar dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang mendukung operasionalnya, seperti ruang tahanan yang representatif, fasilitas kesehatan, area olahraga, serta sarana pendidikan dan pelatihan keterampilan. Selain itu, lembaga ini didukung oleh personel yang profesional dan terlatih, sehingga mampu menjalankan tugas pembinaan dan pengamanan dengan optimal.

Kegiatan utama yang dilakukan di Lapas Kelas I Makassar meliputi berbagai program pembinaan seperti pendidikan agama, pendidikan keterampilan dan keahlian, bimbingan sosial, serta program kemandirian ekonomi bagi warga binaan. Tujuan utama program-program ini adalah membantu warga binaan untuk siap kembali ke

masyarakat dengan bekal keterampilan dan sikap positif setelah masa tahanan selesai.

Lapas Kelas I Makassar juga terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya dengan mengembangkan berbagai inovasi layanan dan program unggulan yang memberikan manfaat langsung kepada warga binaan serta keluarganya. Dalam menjalankan fungsinya, Lapas ini selalu berpedoman pada prinsip hak asasi manusia dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

4.1.2. Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Lapas Kelas I Makassar sebanyak 58 orang responden. Untuk melihat jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja, dapat dilihat pada uraian berikut:

a. Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabulasi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pegawai ASN pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar sebanyak 58 orang responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin		
Karateristik	Frequensi	Percent (%)
Laki-laki	51	87.9
Perempuan	7	12.1
Total	58	100

Sumber data di olah, 2025

Berdasarkan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, mayoritas pegawai di Lapas Kelas I Makassar adalah laki-laki, dengan jumlah sebanyak 51 orang atau sekitar 87,9% dari total responden. Sementara itu, pegawai perempuan hanya berjumlah 7 orang atau sekitar 12,1% dari keseluruhan responden. Data ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai di Lapas Kelas I Makassar didominasi oleh laki-laki, yang kemungkinan mencerminkan karakteristik pekerjaan yang membutuhkan keterlibatan tenaga kerja dengan tuntutan fisik dan disiplin tinggi.

b. Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Tabulasi karakteristik responden berdasarkan pendidikan pegawai ASN pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar sebanyak 58 orang responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan		
Karateristik	Frequensi	Percent (%)
SLTA	32	55.2
Sarjana (S1)	20	34.5
Magister (S2)	4	6.9
Diploma	2	3.4
Total	58	100

Sumber data di olah, 2025

Tabel tersebut memperlihatkan distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan. Dari total 58 responden, mayoritas pegawai di Lapas Kelas I Makassar memiliki latar belakang pendidikan SLTA, yaitu sebanyak 55,2%, diikuti oleh lulusan Sarjana (S1) sebesar 34,5%, Magister (S2) sebesar 6,9%, dan Diploma sebesar 3,4%. Dominasi lulusan SLTA menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memenuhi persyaratan pendidikan dasar untuk bekerja di lingkungan tersebut, sementara keberadaan lulusan Sarjana dan Magister mencerminkan adanya sumber daya manusia dengan kompetensi akademik yang lebih tinggi.

c. Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Status

Tabulasi karakteristik responden berdasarkan status pegawai ASN pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar sebanyak 58 orang responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Status

Status		
Karateristik	Frequensi	Percent (%)
Belum Menikah	15	25.9
Menikah	43	74.1
Total	58	100

Sumber data di olah, 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Lapas Kelas I Makassar berstatus menikah, yaitu sebanyak 74,1%, sementara 25,9% lainnya belum menikah. Dominasi pegawai yang telah menikah menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja di lingkungan ini berada dalam tahap kehidupan yang lebih stabil secara sosial dan ekonomi.

4.1.3. Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian

Deskripsi hasil penelitian merupakan tanggapan responden yang mengisi kuesioner mengenai “ **Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar** ”. Akan dilihat mengenai kecenderungan jawaban responden atas masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan jawaban responden ini dapat dilihat dari bentuk statistik deskriptif dari masing-masing variabel. Analisis deskriptif tersebut dijabarkan dalam Rentang Skala sebagai berikut :

$$\underline{RS = m-n}$$

b

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$\underline{RS = 5-1 = 0,8}$$

5

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

Dalam penelitian ini pemberian skor berdasarkan skala likert untuk jawaban dari responden dapat diurutkan. Skor yang diberikan untuk pernyataan variabel X adalah

- a. STS atau "Sangat Tidak Setuju" diberi skor = 1
- b. TS atau "Tidak Setuju" diberi skor = 2
- c. N atau "Netral" diberi skor = 3
- d. S atau "Setuju" diberi skor = 4
- e. SS atau "Sangat Setuju" diberi skor = 5

a. Deskripsi tentang Budaya Organisasi (X1)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Budaya Organisasi (X1). Variabel Budaya Organisasi terdiri dari tiga indikator, jawaban responden mengenai variabel Budaya Organisasi ini, setelah diolah dengan SPSS Versi 25. dan hasil

perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Budaya Organisasi disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4

Hasil Statistik Deskriptif Budaya Organisasi (X1)

Indikator	Distribusi Jawaban Responen					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
X1.1	0	0	0	8	50	4.86	Sangat Tinggi
X1.2	0	0	0	16	42	4.72	Sangat Tinggi
X1.3	0	0	0	15	43	4.74	Sangat Tinggi
Mean Budaya Organisasi						4.77	Sangat Tinggi

Sumber Data di olah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa nilai rata-rata Budaya Organisasi (X1) adalah 4.77, yang termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Artinya responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap budaya organisasi di lingkungan kerja mereka. Indikator dengan indeks tertinggi adalah X1.1 dengan nilai 4.86, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kepatuhan dan keterlibatan yang sangat tinggi dalam menerapkan nilai-nilai organisasi. Sementara itu, indikator dengan indeks terendah adalah X1.2 dengan nilai 4.72, yang masih termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pegawai di Lapas Kelas I Makassar memiliki budaya organisasi yang kuat, dengan tingkat kepatuhan, keterlibatan, dan komitmen yang sangat tinggi terhadap

nilai-nilai yang diterapkan dalam institusi.

b. Deskripsi tentang Komitmen Organisasi (X2)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Komitmen Organisasi (X2). Variabel Komitmen Organisasi terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel Komitmen Organisasi ini, setelah diolah dengan SPSS Versi 25. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Komitmen Organisasi disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5

Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (X2)

Indikator	Distribusi Jawaban Responen					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
X2.1	0	0	1	16	41	4.69	Sangat Tinggi
X2.2	0	0	9	11	38	4.50	Sangat Tinggi
X2.3	0	0	2	22	34	4.55	Sangat Tinggi
X2.4	0	0	4	15	39	4.60	Sangat Tinggi
X2.5	0	0	5	14	39	4.59	Sangat Tinggi
Mean Komitmen Organisasi						4.59	Sangat Tinggi

Sumber Data di olah, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai rata-rata Komitmen Organisasi (X2) adalah 4.59, yang termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Artinya pegawai secara umum memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Indikator dengan indeks tertinggi

adalah X2.1 dengan nilai 4.69, menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai bagian dari organisasi. Sementara itu, indikator dengan indeks terendah adalah X2.2 dengan nilai 4.50, yang masih termasuk dalam kategori Sangat Tinggi, mencerminkan bahwa meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, aspek ini tetap menunjukkan komitmen yang kuat.

c. Deskripsi tentang Kepuasan Kerja (X3)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Kepuasan Kerja (X3). Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel Kepuasan Kerja ini, setelah diolah dengan SPSS Versi 25. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kepuasan Kerja disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (X3)

Indikator	Distribusi Jawaban Responen					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
X3.1	0	0	3	24	31	4.48	Sangat Tinggi
X3.2	1	1	3	20	33	4.43	Sangat Tinggi
X3.3	0	0	2	18	38	4.62	Sangat Tinggi
X3.4	0	0	1	15	42	4.71	Sangat Tinggi
X3.5	0	0	4	17	37	4.57	Sangat Tinggi

Mean Kepuasan Kerja	4.56	Sangat Tinggi
---------------------	------	---------------

Sumber data di olah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa nilai rata-rata Kepuasan Kerja (X3) adalah 4.56, yang termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Artinya, pegawai secara umum merasa puas dengan pekerjaan mereka di Lapas Kelas I Makassar. Indikator dengan indeks tertinggi adalah X3.4 dengan nilai 4.71, yang menunjukkan bahwa aspek tersebut mendapatkan apresiasi tertinggi dari responden, mencerminkan tingkat kepuasan yang sangat baik terhadap faktor yang diukur. Sementara itu, indikator dengan indeks terendah adalah X3.2 dengan nilai 4.43, yang meskipun lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, tetap berada dalam kategori Sangat Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang kuat, yang dapat berdampak positif terhadap motivasi, produktivitas, dan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab di lingkungan kerja.

d. Deskripsi tentang Kinerja (Y)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Kinerja (Y). Variabel Kinerja terdiri dari tujuh indikator. Jawaban responden mengenai variabel Kinerja ini, setelah diolah dengan SPSS Versi 25. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kinerja disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Statistik Deskriptif Kinerja (Y)

Indikator	Distribusi Jawaban Responen					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
Y1	0	0	3	18	37	4.59	Sangat Tinggi
Y2	0	0	3	20	35	4.55	Sangat Tinggi
Y3	0	0	1	20	37	4.62	Sangat Tinggi
Y4	0	0	2	18	38	4.62	Sangat Tinggi
Y5	0	0	1	15	42	4.71	Sangat Tinggi
Y6	0	0	1	18	39	4.66	Sangat Tinggi
Y7	0	0	3	16	39	4.62	Sangat Tinggi
Mean Kinerja						4.62	Sangat Tinggi

Sumber Data di Olah, 2025

Nilai rata-rata Kinerja (Y) adalah 4.62, yang termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Lapas Kelas I Makassar secara umum memiliki tingkat kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Y5 dengan skor 4.71, mencerminkan aspek yang paling kuat dalam kinerja pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah Y2 dengan skor 4.55, yang meskipun lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, tetap berada dalam kategori Sangat Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dedikasi dan produktivitas kerja yang tinggi, yang berkontribusi

terhadap efektivitas operasional serta pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

4.1.3. Uji Validitas Dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauhmana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut. Akurat dalam hal ini berarti tepat dan cermat sehingga apabila tes menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran, maka dikatakan sebagai pengukuran yang memiliki validitas rendah.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Dalam rangka pengujian validitas instrument, Sugiyono (2019) menyatakan bahwa pengujian

Validitas Konstruksi (*Construct Validity*), dilakukan dengan prosedur melihat angka item total correlated melalui statistik SPSS dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*, dengan taraf signifikansi 5%. Proses ujicoba dilakukan kepada 58 orang responden sesuai dengan ketentuan jumlah minimal responden dengan $r\text{-kritis} = 0.258$. Jika $r\text{-hitung} > r\text{-kritis}$ maka status butir kuesioner adalah valid dan jika $r\text{-hitung} < r\text{-kritis}$ maka butir kuesioner tersebut tidak valid.

Tabel 4.8 Tabel Uji Instrumen – Validitas

Variabel	Indikator	R-hitung	R-tabel	Ket
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0.688	0.258	Valid
	X1.2	0.828	0.258	Valid
	X1.3	0.872	0.258	Valid
Komitmen Organisasi (X2)	X2.1	0.697	0.258	Valid
	X2.2	0.821	0.258	Valid
	X2.3	0.847	0.258	Valid
	X2.4	0.800	0.258	Valid
	X2.5	0.838	0.258	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0.824	0.258	Valid
	X3.2	0.899	0.258	Valid
	X3.3	0.858	0.258	Valid
	X3.4	0.801	0.258	Valid
	X3.5	0.855	0.258	Valid
Kinerja ASN (Y)	Y1	0.911	0.258	Valid

Variabel	Indikator	R-hitung	R-tabel	Ket
	Y2	0.902	0.258	Valid
	Y3	0.790	0.258	Valid
	Y4	0.802	0.258	Valid
	Y5	0.837	0.258	Valid
	Y6	0.911	0.258	Valid
	Y7	0.814	0.258	Valid

Sumber data di olah, 2025

Berasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.8 maka diperoleh angka korelasi (*r-hitung*) yang hasilnya lebih besar dari *r-tabel* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.258. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *r-hitung* > 0.258 (*r-tabel*), sehingga menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2018). Nilai Alpha yang < 60% hal ini

mengindikasikan ada beberapa responden yang menjawab tidak konsisten dan harus melihat satu persatu jawaban responden yang tidak konsisten harus dibuang dari analisis dan Alpha akan meningkat (Ghozali, 2018).

Tabel 4.9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Crombach's Alpha	Nilai Standar	Ket
Budaya Organisasi (X1)	0.718	0.60	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0.857	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0.895	0.60	Reliabel
Kinerja ASN (Y)	0.937	0.60	Reliabel

Sumber data di olah, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja pada tabel 5.10 menghasilkan koefisien alpha (*Cronbach's Alpha*) > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan reliable.

4.1.4. Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Uji normalitas dengan bantuan SPSS

dengan menggunakan uji *kolmogorof-smirnov* adalah sebagai berikut.

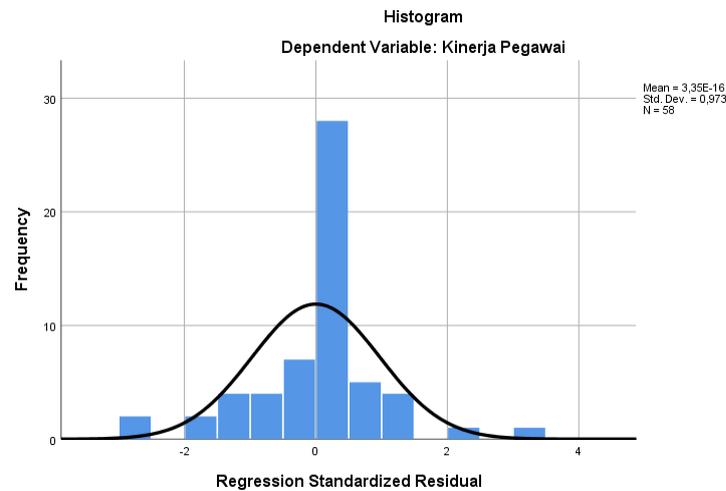
Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,79599345
Most Extreme Differences	Absolute	,225
	Positive	,197
	Negative	-,225
Test Statistic		,225
Asymp. Sig. (2-tailed)		,100 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber data di olah, 2025

Berdasarkan uji statistik normalitas pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov* dengan nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0.100 lebih besar dari 0.05, maka data di simpulkan bahwa terdistribusi dengan normal.



Gambar 4.1 Uji Normalitas Histogram

Berdasarkan gambar grafik histogram 4.1, di dapat kurva normal yang membentuk lonceng sempurna, maka dapat dikatakan residual data telah berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2021). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Tolerance</i>	VIF	Ket.
Budaya Organisasi (X1)	0.465	2.148	Tidak Multikolinieritas
Komitmen Organisasi (X2)	0.284	3.521	Tidak Multikolinieritas
Kepuasan Kerja (X3)	0.257	3.897	Tidak Multikolinieritas

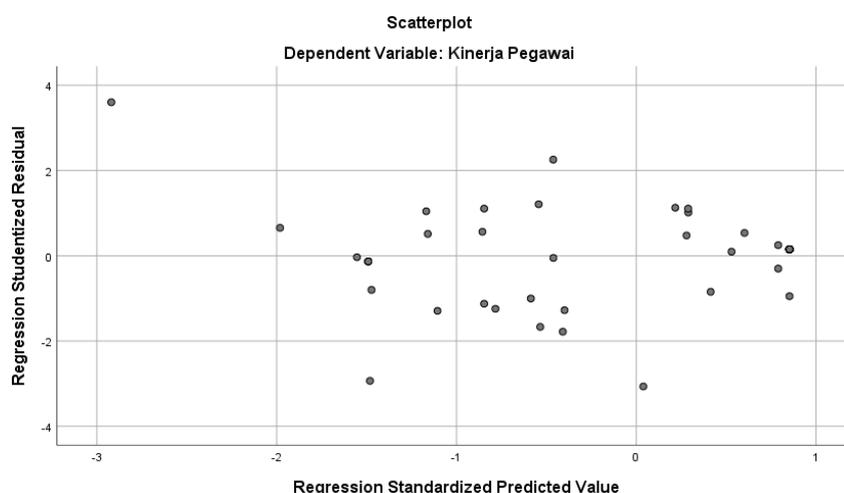
Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, Hasil perhitungan nilai *Tolerance* menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 1.0. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan

lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Menurut Imam Ghozali (2018) Tidak terjadi Heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) pada gambar scatterplot, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Gambar 4.2. Uji homoskedastisitas

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka model regresi dapat di katakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Berganda

Setelah hasil uji asumsi klasik dilakukan dan hasilnya secara keseluruhan menunjukkan model regresi memenuhi asumsi klasik, maka tahap berikut adalah melakukan evaluasi dan interpretasi model

regresi berganda. Model regresi berganda dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3). Terhadap variable dependen Kinerja (Y).

Berikut ini adalah uraian hasil pengujian regresi berganda dan *output table* pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 25,0 dalam bentuk *output model summary*, ANOVA (uji F), serta *coefficient* (uji t) seperti pada tabel 4.12, 4.13, dan tabel 4.14 sebagai berikut.

1) Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tampilan *output Model Summary* pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0.688. Nilai ini menunjukkan bahwa 68.8% variabilitas dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3). Semakin besar nilai *R Square* (0.704), maka semakin kuat hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap variabel Kinerja Pegawai. Sementara itu sebesar 31,2% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model, seperti faktor eksternal yang mungkin berpengaruh, misalnya lingkungan kerja, kebijakan organisasi, atau faktor motivasi pribadi pegawai. Berdasarkan uraian tersebut hasil analisis lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Hasil Uji Koefiesien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 ^a	,704	,688	1,845
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Sumber data di olah, 2025

2) Uji t (Uji Parsial)

Setelah memenuhi uji asumsi klasik maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat, dan selanjutnya akan di uji apakah ada pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Berikut tabel hasil pengolahan data analisis regresi berganda menggunakan SPSS versi 25.

Tabel 4.13
Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,269	3,576		,634	,528		
	Budaya Organisasi	,719	,359	,217	2,004	,050	,465	2,148
	Komitmen Organisasi	,174	,184	,131	,944	,349	,284	3,521
	Kepuasan Kerja	,693	,183	,554	3,789	,000	,257	3,897

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel. 4.13 maka diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

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

$$Y = 2.269 + 0.719 x_1 + 0.174x_2 + 0.693x_3$$

Dimana:

Y = Kinerja

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Komitmen Organisasi

X3 = Kepuasan Kerja

e = Standar error

Persamaan regresi di atas memperlihatkan hubungan antara variabel independent dan variabel dependent secara parsial, dari persamaan tersebut dapat di ambil kesimpulan bahwa:

1. Nilai konstanta adalah 2.269 yang berarti jika tidak terjadi perubahan pada variabel Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) (nilai X1, X2, dan X3 adalah 0), maka Kinerja bernilai 2.269.
2. Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi (X1) adalah 0.719, yang berarti jika variabel Budaya Organisasi meningkat sebesar 1%, dengan asumsi variabel Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) bernilai konstan, maka Kinerja meningkat sebesar 0.719%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berkontribusi positif terhadap Kinerja Pegawai.
3. Nilai koefisien regresi Komitmen Organisasi (X2) adalah 0.174, yang berarti jika variabel Komitmen Organisasi meningkat sebesar 1%, dengan asumsi variabel Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X3), bernilai konstan maka Kinerja meningkat sebesar

0.174%. Ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berkontribusi positif terhadap Kinerja Pegawai.

4. Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (X3) adalah 0.693, yang berarti jika variabel Kepuasan Kerja meningkat sebesar 1%, dengan asumsi variabel Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan konstanta tetap, maka Kinerja meningkat sebesar 0.693%. Ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja juga berkontribusi positif terhadap Kinerja.

Melihat *output* SPSS hasil *coefficients* pada uji-t diatas, berikut pembahasan uji parsial antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

1) Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja)

Berdasarkan tabel koefisien regresi, hasil pengujian untuk variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai t-hitung sebesar 2.004 dengan nilai t-tabel sebesar 1,67356. Dengan membandingkan antara nilai t-hitung dan t-tabel, ditemukan bahwa t-hitung > t-tabel ($2.004 > 1,67356$). Nilai signifikansi (sig.) sebesar 0.050 lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi secara parsial berada pada batas tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN dengan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) **ditolak**.

2) Uji Hipotesis 2 (Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja)

Hasil pengujian untuk variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai t-hitung sebesar 0.944 dengan nilai t-tabel sebesar 1,67356. Dengan membandingkan antara nilai t-hitung dan t-tabel, ditemukan bahwa $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ ($0.944 < 1,67356$). Nilai signifikansi (sig.) sebesar 0.349 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) **ditolak**.

3) Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja)

Hasil pengujian untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar 3.789 dengan nilai t-tabel sebesar 1,67356. Dengan membandingkan antara nilai t-hitung dan t-tabel, ditemukan bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($3.789 > 1,67356$). Nilai signifikansi (sig.) sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) **diterima**.

4) Uji F (Uji Simultan)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui secara bersama-sama variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh terhadap variabel terikat

yaitu Kinerja (Y).

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Bila nilai F lebih besar dari pada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali,2018). Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 25, ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14

Tabel ANOVA (Uji Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	437,538	3	145,846	42,835	,000 ^b
	Residual	183,859	54	3,405		
	Total	621,397	57			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi						

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel ANOVA, dapat disimpulkan bahwa variabel

Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai F-hitung sebesar 42.835, yang lebih besar dibandingkan F-tabel sebesar 2.53 pada tingkat signifikansi 0.05. Nilai probabilitas sig. = 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa model regresi ini signifikan secara statistik. Dengan demikian diperoleh F-hitung > F-tabel (42.835 > 2.53), sehingga hipotesis dalam penelitian ini **diterima**.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini menguji pengaruh independen Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) Terhadap variable dependen Kinerja (Y). Secara keseluruhan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi berganda dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.15

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Kode	Hipotesis	Hasil
H1	Budaya Organisasi berpanguh terhadap Kinerja	Ditolak
H2	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja	Ditolak
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima
H4	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN di Lapas Kelas I Makassar. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi yang diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya Organisasi yang kuat memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, disiplin, dan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan.

Beberapa studi penelitian memperkuat temuan ini diantaranya mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang menjadi faktor krusial dalam mendorong kinerja secara keseluruhan, terutama di sektor yang berkembang pesat seperti telekomunikasi dan teknologi (Suherman et al., 2024; Pradana & Indiyati, 2025). Studi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam membentuk perilaku karyawan, di mana lingkungan kerja yang disiplin berkorelasi dengan peningkatan hasil kinerja (Jauharotun Nafisah, 2024). Selain itu budaya organisasi yang positif, yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan pengembangan individu, berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Harin et al., 2024).

Budaya Organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan profesional (Kadarmanta, 2024). Nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi, seperti komitmen, integritas, dan kerja sama, menjadi landasan utama dalam membangun budaya kerja yang produktif dan efisien. Dengan adanya budaya yang kuat pegawai lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya dan menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Qomari & Yuliantini, 2024).

Kepatuhan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi tercermin dalam bentuk kedisiplinan, loyalitas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja (Pasaribu et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada peningkatan kualitas hasil kerja secara berkelanjutan (Jumadil & Hasan, 2023). Konsistensi pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi turut menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Rini Mutianisa & Anniez Rachmawati Musslifa, 2024).

Budaya Organisasi juga mencerminkan tingkat adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan dan dinamika pekerjaan (Joben, 2023). Pegawai dengan pemahaman budaya organisasi yang kuat lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan tantangan kerja,

khususnya di lingkungan Lapas Kelas I Makassar. Hal ini membuat pegawai lebih fleksibel dalam menjalankan tugasnya, memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan tim, serta menjaga kualitas pelayanan publik secara optimal (Pardede, 2021).

Hal ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi tidak hanya terkait dengan prosedur dan regulasi, tetapi juga mencakup aspek moral, etika, serta semangat kerja pegawai. Pegawai yang menginternalisasi budaya organisasi dengan baik menunjukkan dedikasi tinggi, tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN di Lapas Kelas I Makassar. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, komitmen organisasi saja belum cukup untuk memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan bersifat kompleks, dengan tingkat signifikansi yang bervariasi di berbagai penelitian. Beberapa studi menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, efek ini menjadi tidak signifikan ketika dimoderasi oleh faktor lain seperti iklim organisasi,

yang menunjukkan bahwa komitmen saja tidak cukup tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif (Julindrastuti & Karyadi, 2024). Sebaliknya penelitian lain menemukan bahwa komitmen organisasi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja jika dikombinasikan dengan faktor lain seperti kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang secara kolektif berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas (Iswahyudi et al., 2024). Studi lain menegaskan bahwa dampak komitmen organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika didukung oleh disiplin kerja yang tinggi, menunjukkan bahwa interaksi antara berbagai faktor sangat menentukan efektivitas hubungan ini (Aima & Qomaria, 2024; Natasya et al., 2024).

Komitmen Organisasi yang kuat mencerminkan loyalitas pegawai terhadap institusi serta kesediaan mereka untuk bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi (Arisandi & Heryjanto, 2024). Namun dalam studi ini pengaruhnya terhadap kinerja tidak cukup signifikan sehingga loyalitas dan dedikasi saja belum cukup untuk mendorong kinerja optimal. Dibutuhkan dukungan yang lebih luas baik dalam bentuk apresiasi, lingkungan yang mendukung produktivitas, dan dorongan eksternal yang mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih efektif (Yusuf & Syarif, 2018).

Kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan serta menjalankan tugas dengan profesionalisme tidak hanya bergantung pada komitmen mereka terhadap organisasi, tetapi juga pada faktor lain

yang mendukung produktivitas (Safa'Atturrizky & Ekhsan, 2024). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi tidak selalu mampu menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan jika tidak didukung oleh insentif, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang kondusif (Khalid & Zyllanrova, 2022).

Penelitian ini juga menegaskan bahwa Komitmen Organisasi tidak hanya terkait dengan loyalitas dan dedikasi pegawai, tetapi juga mencakup sejauh mana pegawai merasa dihargai dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi namun tidak melihat dampak langsung dari usaha mereka terhadap pertumbuhan karier atau kepuasan kerja cenderung tidak mengalami peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini memberikan gambaran penting bahwa peningkatan Komitmen Organisasi perlu diimbangi dengan strategi manajemen yang efektif, seperti pemberian penghargaan yang layak, peningkatan fasilitas kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN di Lapas Kelas I Makassar. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja secara konsisten terbukti memiliki dampak positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam berbagai penelitian. Triastutik et al. (2024). menemukan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, dengan disiplin kerja berperan sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut. Hal yang serupa juga ditemukan oleh Yusnita dan Rahma (2024), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperkuat komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Verianto semakin memperjelas bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga mempererat hubungan tersebut melalui komitmen organisasi (The, 2025).

Tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi merefleksikan sejauh mana pegawai merasa nyaman dalam lingkungan kerja, memperoleh penghargaan yang layak, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja (Aziz et al., 2024). Signifikansi pengaruhnya terhadap kinerja menunjukkan bahwa kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan (Aggarwal, 2024).

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan menunjukkan performa yang lebih baik (Zahara et al., 2024). Menurut Lestari et al. (2024) tingkat kepuasan yang optimal memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih konsisten dan efektif, karena

mereka merasa dihargai, memiliki keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi, serta mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga menciptakan stabilitas dan efektivitas dalam organisasi (Minarso et al., 2023).

Penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja tidak hanya berkaitan dengan faktor materi seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga aspek psikologis yang berperan dalam membangun keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi mengakomodasi kebutuhan profesional dan personal mereka, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini memberikan gambaran penting bahwa peningkatan Kepuasan Kerja merupakan langkah strategis yang dapat diimplementasikan oleh organisasi melalui kebijakan yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai, peningkatan fasilitas kerja, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN di Lapas Kelas I Makassar. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi dari ketiga

variabel tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Budaya Organisasi yang kuat membentuk nilai-nilai kerja yang positif, meningkatkan kedisiplinan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka (Muis et al., 2018). Komitmen Organisasi memberikan dorongan bagi pegawai untuk lebih loyal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sementara Kepuasan Kerja memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk bekerja dengan optimal (Salamin et al., 2025).

Ketiga variabel ini bekerja secara bersamaan dalam menciptakan sinergi yang memperkuat kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang baik, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta merasa puas dengan pekerjaan mereka, akan lebih mampu menunjukkan produktivitas tinggi, keterlibatan yang lebih baik, serta kinerja yang lebih konsisten dalam jangka panjang.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa pengaruh simultan dari Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak hanya mencerminkan hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu memperkuat ketiga aspek ini secara bersamaan melalui kebijakan yang berorientasi pada pengembangan pegawai, peningkatan kesejahteraan, serta penciptaan budaya kerja yang lebih inklusif dan suportif di Lapas Kelas I Makassar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas I Makassar. Hal ini berarti Budaya Organisasi memiliki hubungan searah dan tidak merupakan salah satu faktor penentu naik turunnya kinerja pegawai.
2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas I Makassar. Hal ini berarti Komitmen Organisasi memiliki hubungan tidak searah dan bukan salah satu faktor penentu naik turunnya kinerja pegawai.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Perumahan dan Permukiman Kelas I Makassar. Hal ini berarti Kepuasan Kerja memiliki hubungan searah dan menjadi salah satu faktor penentu naik turunnya kinerja pegawai.
4. Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, serta Kepuasan Kerja secara bersamaan (simultan) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara Lembaga Permasyarakatan Kelas I Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi masih perlu mengeksplorasi bagaimana kebijakan organisasi, sistem penghargaan, serta dinamika lingkungan kerja dapat memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Komitmen Organisasi masih perlu mengkaji bagaimana pelatihan kepemimpinan, program pengembangan pegawai, serta peningkatan kesejahteraan dapat memperkuat peran Komitmen Organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemasyarakatan.
3. Kepuasan Kerja perlunya implementasi strategi dan kebijakan organisasi dalam memperkuat Kepuasan Kerja, seperti penerapan sistem insentif yang lebih kompetitif, peningkatan fasilitas kerja, serta pengembangan sistem pengelolaan kinerja yang berbasis penghargaan dan pengakuan. Dengan memahami faktor-faktor ini organisasi dapat lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrinaldo, Rommy. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah*. FE UNP. Padang
- Aggarwal, D. S. (2024). Workplace Ethics and Job Satisfaction with Special Reference to Private Banks. *Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management*. <https://doi.org/10.52458/23484969.2021.v8.iss4.kp.a21>
- Agung Nugroho. 2015. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training and Empowering Management*. Surabaya Vo. IV, No.2 Juni 2015
- Aima, M.H., & Qomaria, E. (2024). The Impact of Organizational Commitment and Work Discipline on Work Motivation and Its Implications on the Performance of Village Government Employees in Barangin District, Sawahlunto City. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 9(2), 1–6. <https://doi.org/10.35134/jbe.v9i2.257>
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedua Belas. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Arisandi, B., & Heryjanto, A. (2024). The Influence of Organizational Commitment and Work Environment on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT. Global Loyalty Indonesia). *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 5(9), 10251036. <https://doi.org/10.59188/devotio>

n.v5i9.783.

- Aziz, K. A., Ahmad, N., Noorzeli, N.M., Aziz, N.A.A., Fauzi, M.A., & Osman, A.A. (2024). Exploring the Impact of Job Satisfaction, Motivation, and Stress on Employee Performance in Construction Sector. *Journal of Management World*, 2024(4), 848–855. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.550>
- Christy, Hasna. (2014). *Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada perawat rumah sakit panti wilasa citarum*. Semarang.
- Denison dan Mishra. (2019). *Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence*. School of business administration. University of Michigan.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survei Diagnostik Organisasi Konsep dan Aplikasi*. BP UNDIP. Semarang
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*.
- Ghozali, Imam. (2019) "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS" , Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris (Edisi 3)*. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Harin, T., Ferdinand, Kristinae, V., & Meitiana. (2024). THE INFLUENCE OF ECONOMIC INCOME AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON

- EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*,5(3),244–257.<https://doi.org/10.52300/jmso.v5i3.19127>
- Handoko, T.Hani, 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Ilyas, Yaslis (2012). *Kinerja; teori, penilaian, dan penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, (2000). *Organizational behavior; fifth edition*. United States: The McGraw-Hill. Jakarta.
- Kuncoro. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Erlangga. Jakarta
- Iswahyudi, R., Suyono, J., Suyono, A. A., & Elisabeth, D. R. (2024). Boosting Employee Performance: The Role of Commitment, Job Satisfaction and Engagement. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 25. <https://doi.org/10.30587/innovation.v6i1.8763>
- Jauharotun Nafisah. (2024). DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI TINGKAT KEDISIPLINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *MANAJEMEN DEWANTARA*,8(3),321–334.<https://doi.org/10.30738/md.v8i3.18690>
- Joben, J.(2023). Pentingnya Budaya Organisasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Journal of Management, Economic and Accounting(JMEA)*,53–60. <https://doi.org/10.51178/jmea.v2i3.1798>
- Julindrastuti, D., & Karyadi, I. (2024). Organizational Commitment As A

- Mediating Variable Of The Influence Of Organizational Climate On Employee Performance. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 681–691. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i2.608>
- Jumadil, W., & Hasan, M. H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41–53.
- Kadarmanta, R.A. (2024). Peran Budaya Organisasi Mewujudkan Produktivitas Kinerja (Implementasi Di Negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan Dan Indonesia). *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(3), 394–407. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i3.328>
- Khalid, Z., & Zyllanrova, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention: Bukti Empiris dari Sektor Agribisnis di Indonesia: The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Stress on Turnover Intention: Empiric. *KRESNA: Jurnal Riset Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 76–85.
- Lestari, N. P. D. S., Widyani, A. A. D., & Carina, T. (2024). THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS MEDIATING VARIABLE AT GIANYAR REGENCY CIVIL SERVICE POLICE UNIT. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 277.

<https://doi.org/10.35906/jep.v10i1.1998>

Luthans, Fred (2018). *Organizational behavior. United States: McGraw-Hill.*

Luthans, Fred and Richard Hodgetts. International management; culture, strategy, and behavior. United States: McGraw-Hill.

Malasari, Nur (2010). Hubungan antara persepsi terhadap kinerja dan semangat kerja karyawan pt para finance. fakultas psikologi.

918.PSI. Jakarta

Mannion, Russell. (2018). Measuring and assessing organizational culture in the NHS (OC1). University of York: The Centre for Health and Public Services Management.

Mathis, Jackson (2019). *Human resource management.* Salemba Empat.

Jakarta

Minarso, M. F., Wibowo, R. A., & Prasetio, T. (2023). Pemberian Kompensasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Kontruksi. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(2), 918–929. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i2.5609>

Mudrajad, Kuncoro, (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi.*

Erlangga. Jakarta

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Munandar, Ashar (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Penerbit

Universitas Indonesia. Jakarta

Nancy Yusnita, & Rahma, M. (2024). The Influence Of Job Satisfaction On Employee Performance Through Organizational Commitment. *The Management Journal of Binaniaga*, 9(02). <https://doi.org/10.33062/mjb.v9i02.66>

Natasya, R., Harini, S., & Maulana, L. H. (2024). The Influence of Work Discipline, Organizational Commitment and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Management and Business Intelligence*, 2(4), 319–330. <https://doi.org/10.59890/ijmbi.v2i4.2397>

Pace, Wayne, dkk., (2015). *Komunikasi organisasi*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung

Pardede, I. B. S. A. (2021). Kecerdasan Emosi Dengan Budaya Organisasi Pada Karyawan Di PT. Tripilar Betonmas Group Salatiga. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(3).

Pasaribu, A. A., Sofiyani, S., Ariasa, Y., & Sutanto, A. T. (2024). The Influence of Work Discipline and Job Characteristics on Employee Performance Through Motivation as an Intervening Variable. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(28), 15–24. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.2>

Pradana, A., & Indiyati, D. (2025). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Engagement at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk. (Study of Mitratel Employees). *International*

Journal of Current Science Research and Review, 08(01).
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i1-42>

Pratiwi, Riska (2012). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang Makasar*, program studi manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin: Makasar.

Qomari, N., & Yuliantini, T. (2024). The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(3), 327.
<https://doi.org/10.22441/jimb.v10i3.27799>

Rini Mutianisa, & Anniez Rachmawati Musslifa. (2024). Budaya Behavioral Integrity Pada Lingkungan Kerja. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 2(3), 103–109. <https://doi.org/10.62383/risoma.v2i3.94>

Rivai, V, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2*. Rajawali Pers. Jakarta.

Robbins, stephen, dan Mary Coulter. (2013). *Manajemen*. Erlangga. Jakarta

Safa'Atturrizky, M., & Ekhsan, M. (2024). PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI MEDIASI JOB SATISFACTION. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 164–176. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.29106>

Salamin, A. L., Tridayanti, H., Suyono, J., Sumarno, S., & Suyono, A. A. (2025). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on

- Employee Performance through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 62. <https://doi.org/10.30587/innovation.v6i1.9206>
- Schultz, Duane and Sydney Ellen, (1994). *Psychology and work today; pearson international edition. New Jersey: Pearson Educatoin.*
- Singarimbun, M. 2006. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta
- Sri mulyani, veronica agustini. (2017). *Tipologi dan anteseden komitmen organisasi*. Program studi manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Widya mandala: Madiun. P. 5-18
- Stephen, Robins, (2013). *Perilaku organisasi*. Gramedia: PT Indeks.
- Steve. (2012). *Organizational psychology. United States of America: Library of Congress Cataloging.*
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&d dan Penelitian Pendidikan). Metode Penelitian Pendidikan.*
- Suherman, A., Arminarahmah, N., & Martini, M. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Retention and Performance in the Technology Industry: A Comparative Study. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 516–526. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3405>
- The, H. V. (2025). ANALYSIS OF THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL

- COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(1), 161–173.
<https://doi.org/10.31539/costing.v8i1.13885>
- Triastutik, J., Sarwoko, E., & Sedyastuti, K. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance Mediated by Work Discipline. *Qomaruna*, 2(1), 154–163. <https://doi.org/10.62048/qjms.v2i1.74>
- Valentine, Godkin, Lucero. (2010). *Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. Journal of business ethics. Vol. 41. No. 4. Springer.*
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Wirjana, Bernandine (2017). *Mencapai manajemen berkualitas; organisasi, kinerja, program*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. In *Makassar: Nas Media Pustaka*.
- Yuwono, 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. Surabaya.
- Zahara, S., Wijaya, F., & Supiyadi, D. (2024). Impact of Work Motivation, Physical Work Environment, and Compensation on Job Satisfaction on Employees of PT. Kiandra Alam Semesta. *International Journal of Business, Management and Economics*, 5(1), 42–56.
<https://doi.org/10.47747/ijbme.v5i1.1655>

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

https://docs.google.com/forms/d/1468LjouVTCTEfwG93Whmc2sMEvLMJEIKhHfFmOErkXE/vi 90% ☆

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Asn pada Kantor Lembaga Pemasyrakatan Kelas I Makassar

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan Hormat,

Bersama ini saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu sebentar untuk mengisi kuesioner penelitian yang berjudul
" Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Asn pada Kantor Lembaga Pemasyrakatan Kelas I Makassar "

Segala informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan dalam menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S-2 di program Manajemen Pasca Sarjana Universitas Fajar.

Atas perhatian dan waktunya, saya ucapkan Terima Kasih.
Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

akmalpasmksr@gmail.com [Ganti akun](#)  [Draf disimpan](#)

* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi

Email *

Rekam akmalpasmksr@gmail.com sebagai email yang disertakan dengan respons saya

Nama *

Jawaban Anda

Email *



Rekam akmalpasmksr@gmail.com sebagai email yang disertakan dengan respons saya

Nama *

Jawaban Anda

Jenis Kelamin *

- Laki-Laki
- Perempuan

Status *

- Belum Menikah
- Menikah

Pendidikan terakhir *

- SLTA
- Diploma III
- Sarjana (S1)
- Magister (S2)

Berikutnya

Kosongkan formulir

KUESIONER PENELITIAN

akmalpasmksr@gmail.com [Ganti akun](#)



Alamat email Anda akan direkam saat formulir ini dikirimkan

* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi

PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah opsi jawaban pada kolom penilaian terhadap semua pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai dengan penilaian pilihan Anda.

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

TS = Tidak Setuju (2)

N = Netral (3)

S = Setuju (4)

SS = Sangat Setuju (5)

BUDAYA ORGANISASI

Pegawai dan atasan dituntut saling menghormati satu sama lain guna terciptanya hubungan yang baik sesama rekan kerja. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju)

SS (Sangat Setuju)

BUDAYA ORGANISASI

Pegawai dan atasan dituntut saling menghormati satu sama lain guna terciptanya hubungan yang baik sesama rekan kerja. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu bertanggung jawab menyelesaikan setiap pekerjaan yang telah diperintahkan dari atasan dan tidak pernah menunda-nunda pekerjaan. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Pemimpin memberikan kesempatan dalam memberikan masukan untuk kemajuan organisasi. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

KOMITMEN ORGANISASI

Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu ingin menghabiskan karir dalam organisasi ini. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu rela berkorban untuk memberikan kemajuan dalam organisasi ini. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Ada rasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi dan bersedia melakukan pekerjaan yang diperintahkan. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu akan setia terhadap organisasi ini apapun yang terjadi. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

KEPUASAAN KERJA

Bapak/Ibu puas akan tiingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki *
dan Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban.

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu merasa puas akan Tingkat keadilan promosi jabatan dan Peluang *
untuk mengikuti program promosi jabatan.

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu senang dengan tingkat dukungan dari atasan dalam melakukan *
pekerjaan Dan merasa terbantu dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan
kerja.

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu merasa senang dengan tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang *
mengalami kesulitan kerja dan Tingkat kekeluargaan ditempat kerja.

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu merasa senang setiap pergi bekerja dengan kondisi kantor *
yang sekarang.

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

KINERJA PEGAWAI

Bapak/Ibu memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja dan Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu cermat dalam menjaga keseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang di perlukan untuk mengatasi masalah. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan dan bertanggung jawab dalam bekerja guna mengurangi kesalahan dalam bekerja. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan dan Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat juga tidak pernah telat dalam menghadiri acara penting kantor. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan dan Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat juga tidak pernah telat dalam menghadiri acara penting kantor. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan dan memiliki pengetahuan yang cukup dalam bekerja. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki kreativitas dalam bekerja dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh kantor. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Bapak/Ibu memiliki ide ide dan saran yang baik untuk memajukan lembaga pemasyarakatan kelas I Makassar agar lebih baik. *

1 2 3 4 5

STS (Sangat Tidak Setuju) SS (Sangat Setuju)

Kembali

Kirim

Kosongkan formulir

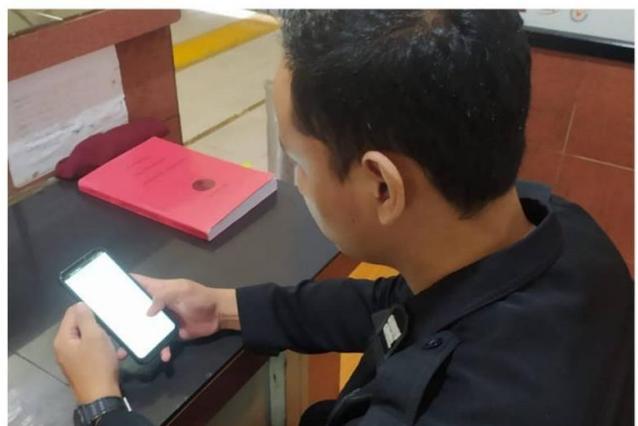
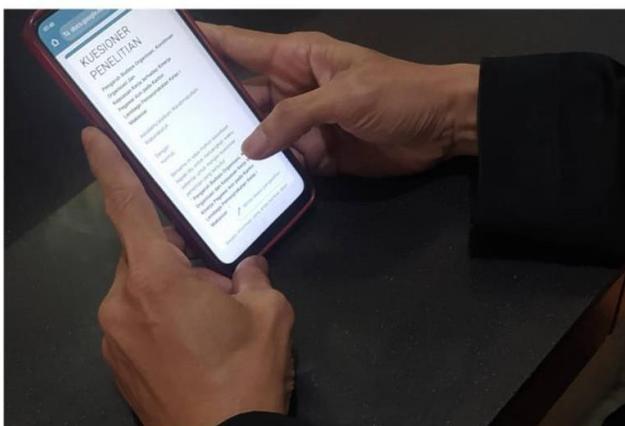
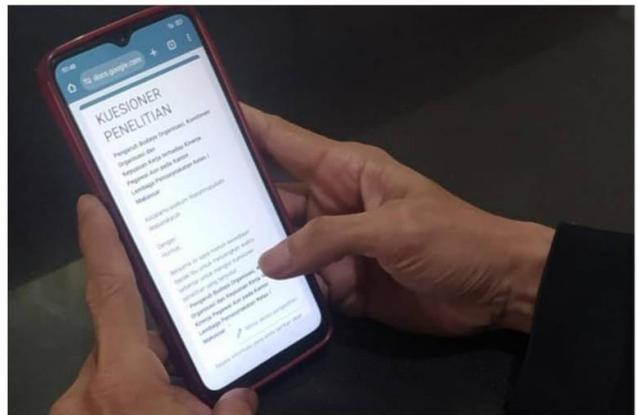
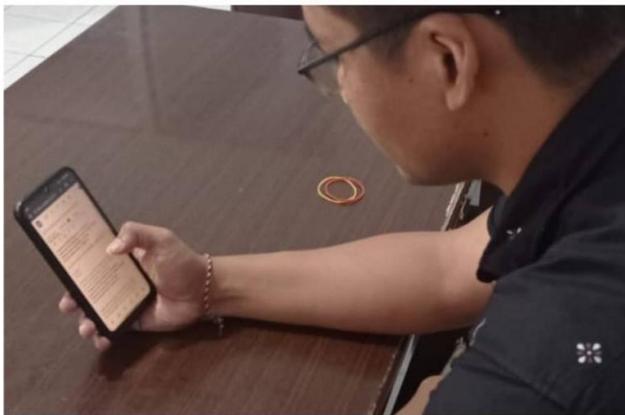
Jangan pernah mengirimkan sandi melalui Google Formulir.

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google. - [Persyaratan Layanan](#) - [Kebijakan Privasi](#)

Does this form look suspicious? [Laporkan](#)

LAMPIRAN 2

DOKUMENTASI PENGISIAN KUESIONER



37	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
46	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5
50	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	3	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

LAMPIRAN 4

UJI STATISTICS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN PADA KANTOR LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR

Statistics

		Jenis Kelamin	Status	Pendidikan
N	Valid	58	58	58
	Missing	0	0	0
Mean		1,12	1,74	1,59

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	51	87,9	87,9	87,9
	P	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	15	25,9	25,9	25,9
	Menikah	43	74,1	74,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	32	55,2	55,2	55,2
	Sarjana (S1)	20	34,5	34,5	89,7
	Magister (S2)	4	6,9	6,9	96,6
	Diploma	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3
N	Valid	58	58	58
	Missing	0	0	0
Mean		4,86	4,72	4,74

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	8	13,8	13,8	13,8
	5	50	86,2	86,2	100,0
Total		58	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	16	27,6	27,6	27,6
	5	42	72,4	72,4	100,0
Total		58	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	15	25,9	25,9	25,9
	5	43	74,1	74,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,69	4,50	4,55	4,60	4,59

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,7	1,7	1,7
	4	16	27,6	27,6	29,3

	5	41	70,7	70,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	15,5	15,5	15,5
	4	11	19,0	19,0	34,5
	5	38	65,5	65,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,4	3,4	3,4
	4	22	37,9	37,9	41,4
	5	34	58,6	58,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6,9	6,9	6,9
	4	15	25,9	25,9	32,8
	5	39	67,2	67,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	8,6	8,6	8,6
	4	14	24,1	24,1	32,8
	5	39	67,2	67,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
N	Valid	58	58	58	58	58

Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,48	4,43	4,62	4,71	4,57

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,2	5,2	5,2
	4	24	41,4	41,4	46,6
	5	31	53,4	53,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	1	1,7	1,7	3,4
	3	3	5,2	5,2	8,6
	4	20	34,5	34,5	43,1
	5	33	56,9	56,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,4	3,4	3,4
	4	18	31,0	31,0	34,5
	5	38	65,5	65,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,7	1,7	1,7
	4	15	25,9	25,9	27,6
	5	42	72,4	72,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6,9	6,9	6,9
	4	17	29,3	29,3	36,2
	5	37	63,8	63,8	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valid	58	58	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,59	4,55	4,62	4,62	4,71	4,66	4,62

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,2	5,2	5,2
	4	18	31,0	31,0	36,2
	5	37	63,8	63,8	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,2	5,2	5,2
	4	20	34,5	34,5	39,7
	5	35	60,3	60,3	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,7	1,7	1,7
	4	20	34,5	34,5	36,2
	5	37	63,8	63,8	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,4	3,4	3,4
	4	18	31,0	31,0	34,5
	5	38	65,5	65,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,7	1,7	1,7
	4	15	25,9	25,9	27,6
	5	42	72,4	72,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,7	1,7	1,7
	4	18	31,0	31,0	32,8
	5	39	67,2	67,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,2	5,2	5,2
	4	16	27,6	27,6	32,8
	5	39	67,2	67,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	Budaya Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	1	,312 [*]	,449 ^{**}	,688 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,017	,000	,000

	N	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	,312*	1	,605**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,017		,000	,000
	N	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	,449**	,605**	1	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,688**	,828**	,872**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58

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

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

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Kepuasan Kerja
X3.1	Pearson Correlation	1	,712**	,664**	,484**	,613**	,824**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
X3.2	Pearson Correlation	,712**	1	,750**	,619**	,644**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
X3.3	Pearson Correlation	,664**	,750**	1	,607**	,632**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
X3.4	Pearson Correlation	,484**	,619**	,607**	1	,775**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
X3.5	Pearson Correlation	,613**	,644**	,632**	,775**	1	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,824**	,899**	,858**	,801**	,855**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58

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

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
Y4	Pearson Correlation	,845**	,799**	,581**	1	,544**	,576**	,411**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
Y5	Pearson Correlation	,594**	,615**	,645**	,544**	1	,903**	,756**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
Y6	Pearson Correlation	,731**	,744**	,677**	,576**	,903**	1	,837**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
Y7	Pearson Correlation	,649**	,657**	,550**	,411**	,756**	,837**	1	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,911**	,902**	,790**	,802**	,837**	,911**	,814**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,937	7

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 ^a	,704	,688	1,845

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	437,538	3	145,846	42,835	,000 ^b
	Residual	183,859	54	3,405		
	Total	621,397	57			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

Coefficients^a

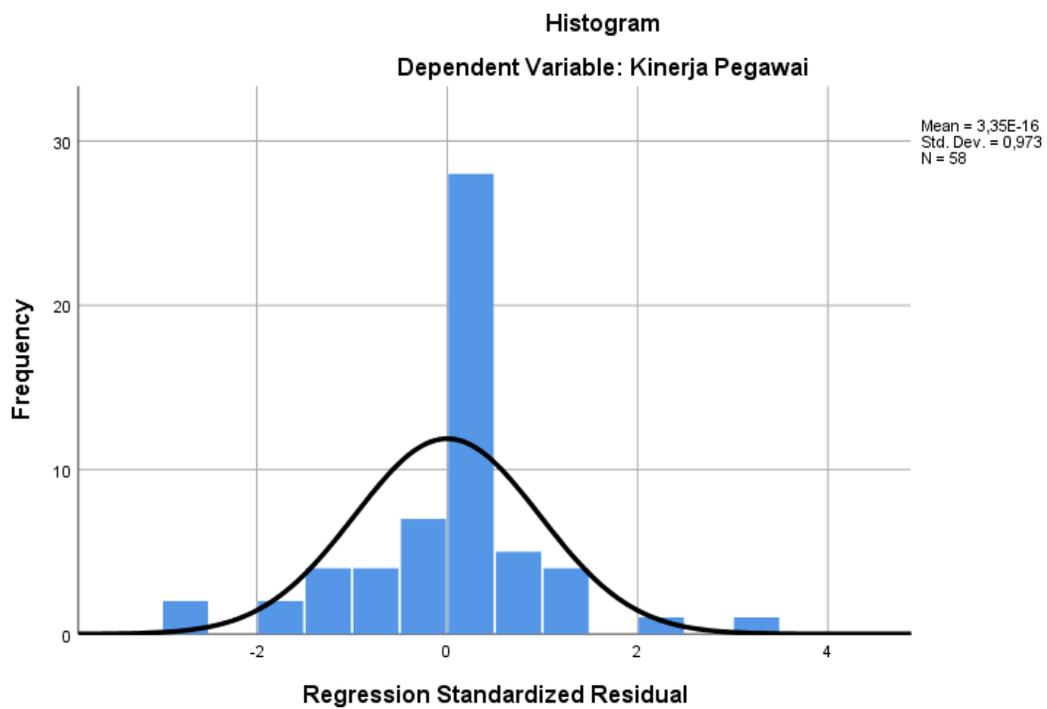
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,269	3,576		,634	,528		
	Budaya Organisasi	,719	,359	,217	2,004	,050	,465	2,148
	Komitmen Organisasi	,174	,184	,131	,944	,349	,284	3,521
	Kepuasan Kerja	,693	,183	,554	3,789	,000	,257	3,897

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

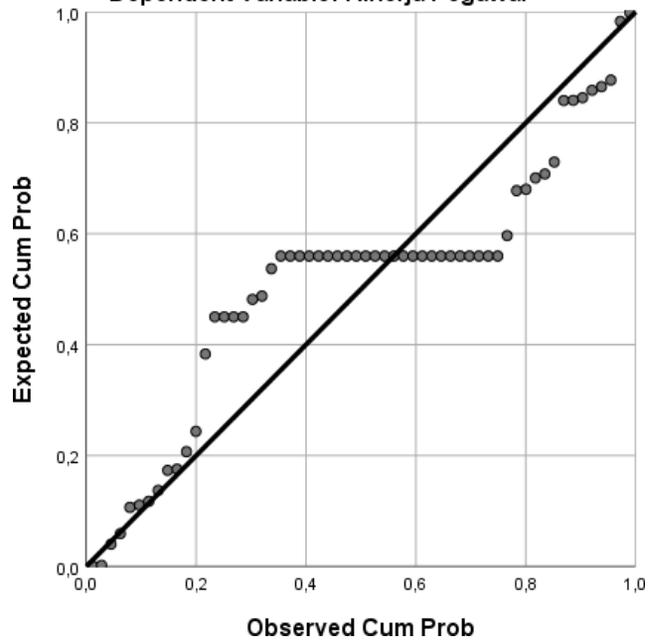
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,79599345
Most Extreme Differences	Absolute	,225
	Positive	,197
	Negative	-,225
Test Statistic		,225
Asymp. Sig. (2-tailed)		,100 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

