



## Studi Pustaka Tentang Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik

Leony Rizati <sup>1)</sup>; Yolanda Wahidatunisa <sup>2)</sup>; Dea Seviani <sup>3)</sup>; Ririn Dwi Aryani <sup>4)</sup>; Putri Lianti <sup>5)</sup>

<sup>1,2,3,4,5)</sup> *Study Program of Public Administration, Universitas Sriwijaya*

Email: <sup>1)</sup> [leonyrizati@gmail.com](mailto:leonyrizati@gmail.com) ; <sup>2)</sup> [yolandawahidatunisa@gmail.com](mailto:yolandawahidatunisa@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received [07 April 2025]

Revised [18 Mei 2025]

Accepted [24 Mei 2025]

### KEYWORDS

*Organizational Culture, Employee Performance, Public Service Delivery.*

*This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license*



### ABSTRAK

Kinerja pegawai di sektor publik merupakan elemen krusial dalam menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan dan program pelayanan pemerintah. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang solid dipercaya mampu membangun suasana kerja yang positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mendorong pencapaian hasil kerja yang maksimal. Namun, tidak semua instansi publik memiliki budaya organisasi yang mendukung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menunjukkan bahwa budaya organisasi di lembaga publik memberikan pengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan. Penelitian ini merupakan penelitian jenis kualitatif deskriptif, dengan memanfaatkan penelitian studi pustaka (*library research*) sebagai metode utama pengumpulan data, diikuti dengan analisis isi (*content analysis*). Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di lembaga publik memberikan pengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi tersebut, semakin baik pula kinerja yang diberikan oleh pegawai. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya secara rutin meninjau kembali nilai-nilai budaya yang dianut, serta menyelenggarakan pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan motivasi karyawan.

### ABSTRACT

*Employee performance in the public sector is a crucial element in assessing the effectiveness of government policies and service programs. One of the internal factors influencing this performance is organizational culture. A strong organizational culture is believed to foster a positive work environment, increase employee loyalty, and encourage the achievement of optimal results. However, not all public agencies possess a supportive organizational culture. This study aims to analyze and show that organizational culture in public institutions has an influence on the good or bad performance of the employees produced. It employs a descriptive qualitative approach, utilizing library research as the primary method of data collection, followed by content analysis. The findings indicate that employee performance in public institutions is influenced by organizational culture. The study shows that the better the organizational culture, the better the performance of employees. Therefore, organizations should routinely review their adopted cultural values and provide training aimed at strengthening organizational culture and enhancing employee motivation.*

## PENDAHULUAN

Lembaga sektor publik memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga performa pegawai di dalamnya menjadi indikator krusial dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan program-program pemerintah. Kinerja yang optimal dari pegawai sektor publik tidak hanya mencerminkan efektivitas lembaga, tetapi juga turut menentukan tingkat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Salah satu faktor internal yang memberikan pengaruh signifikan terhadap performa tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dimiliki dan dijalankan bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang kemudian menjadi pedoman dalam bersikap, berinteraksi, serta melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, serta membentuk identitas kolektif yang kuat di antara para anggotanya. Oleh karena itu, keberadaan budaya organisasi yang positif dan konsisten akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat motivasi, serta meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas pegawai dalam sektor publik.

Budaya organisasi yang kuat diyakini memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun loyalitas pegawai, dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal dalam suatu institusi. Dalam konteks organisasi sektor publik yang diwarnai oleh kompleksitas birokrasi dan regulasi, budaya organisasi menjadi faktor internal yang krusial dalam menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab aparatur. Hasil penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, di mana lingkungan kerja yang

ditopang oleh nilai-nilai positif seperti inovasi, kolaborasi, dan akuntabilitas dapat memacu peningkatan produktivitas serta kualitas pelayanan publik (Zain-UI-Abidin et al., 2020). Dalam hal ini, budaya organisasi tidak hanya membentuk pola pikir dan perilaku kerja pegawai, tetapi juga menjadi pondasi dalam menciptakan pelayanan yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan serta harapan masyarakat.

Meskipun budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai, kenyataannya tidak semua organisasi sektor publik berhasil membangun budaya yang sehat dan produktif. Dalam sejumlah kasus, budaya organisasi justru menjadi faktor penghambat terhadap peningkatan kinerja, terutama ketika praktik-praktik kerja yang berkembang tidak responsif terhadap dinamika perubahan lingkungan.

Ketertutupan terhadap inovasi, resistensi terhadap reformasi, serta kuatnya dominasi budaya kekuasaan yang menekan partisipasi aktif dari pegawai menjadi persoalan serius yang menghambat efektivitas kerja organisasi (Hamzah et al., 2023). Budaya semacam ini tidak hanya menurunkan motivasi dan semangat kerja, tetapi juga berpotensi menurunkan akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, tantangan utama dalam reformasi birokrasi saat ini adalah mendorong transformasi budaya organisasi sektor publik agar lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pelayanan, sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung pencapaian tujuan institusional secara berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan latar belakang dan isu yang telah diuraikan, penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan, karena aparatur sipil negara dituntut memiliki perilaku organisasi yang positif, terutama dalam menjalankan peran pelayanan kepada masyarakat. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi indikator penting dalam menilai kinerja aparatur. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menunjukkan bahwa budaya organisasi di lembaga publik memberikan pengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan.

## LANDASAN TEORI

### Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai *“a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations,”* yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat makna, nilai, norma, dan keyakinan yang dianut secara bersama oleh para anggota organisasi. Sistem makna kolektif ini tidak hanya membentuk identitas unik suatu organisasi, tetapi juga menjadi pedoman perilaku yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai kerangka acuan dalam menetapkan ekspektasi sosial dan profesional di lingkungan kerja, mempengaruhi cara individu berinteraksi, membuat keputusan, dan merespons berbagai situasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi menjadi kunci penting dalam menciptakan kohesi internal, meningkatkan efektivitas kerja tim, serta membangun reputasi dan keunggulan kompetitif organisasi.

Lebih jauh, budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas kolektif, tetapi juga berperan penting dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku individu di dalam organisasi. Ketika nilai-nilai budaya tertanam kuat dalam diri anggota organisasi, mereka akan cenderung bertindak sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi tersebut. Dalam konteks ini, budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme sosial yang mengarahkan dan mengontrol perilaku individu, sehingga menciptakan konsistensi dalam pelaksanaan tugas serta memperkuat kohesi dan solidaritas antar anggota organisasi. Dalam institusi publik, budaya organisasi yang kuat dan positif berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan mendorong perilaku profesional demi tercapainya tujuan lembaga (Hamzah et al., 2023).

### Kinerja Pegawai Sektor Publik

Kinerja pegawai di sektor publik dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang diperoleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang dinilai berdasarkan sejumlah indikator utama seperti efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja ini menjadi tolok ukur penting dalam menilai keberhasilan implementasi program dan kebijakan publik, serta mencerminkan sejauh mana sumber daya manusia dalam organisasi publik mampu memenuhi harapan *stakeholders*.

Menurut Rivai dan Sagala (2014), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian, pemahaman terhadap kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada output semata, tetapi juga mencakup proses, perilaku kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan



organisasi secara keseluruhan.

Berbagai faktor, baik dari dalam maupun luar organisasi, mempengaruhi kinerja pegawai sektor publik, dan salah satu faktor penting adalah budaya organisasi. Budaya kerja yang mendorong keterbukaan, inovasi, serta memberikan apresiasi terhadap pencapaian kinerja mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, produktif, dan kolaboratif (Zain-UI-Abidin et al., 2020).

### **Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Sejumlah penelitian telah menunjukkan adanya korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai landasan nilai dan norma yang membentuk perilaku kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika nilai-nilai organisasi diinternalisasi secara menyeluruh oleh anggota organisasi, hal ini akan mendorong terbentuknya perilaku yang selaras dengan visi dan misi institusi. Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja (Sopiah, 2008).

Dalam konteks organisasi sektor publik, budaya organisasi yang adaptif, responsif, serta berorientasi pada pelayanan publik mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja birokrasi. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan akuntabilitas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas pelayanan secara institusional, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis perilaku organisasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Jenis penelitian ini merupakan studi pustaka (*library research*), di mana data yang digunakan bersumber dari berbagai literatur dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik perilaku organisasi dalam pelayanan kepada masyarakat. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Menurut Holsti (1969), *content analysis* adalah metode yang memungkinkan peneliti menarik kesimpulan secara sistematis dan objektif dari isi pesan tertentu. Pendekatan ini membantu peneliti memilah dan menganalisis informasi dalam jumlah besar secara terstruktur untuk menghasilkan kesimpulan yang akurat. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yakni data yang diperoleh tidak secara langsung dari objek yang diteliti, melainkan berasal dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya. Data sekunder dalam konteks penelitian ini diperoleh melalui penelusuran terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pembahasan. Penelitian-penelitian tersebut diakses dan diunduh dari berbagai situs web penyedia publikasi ilmiah dan repositori penelitian yang kredibel. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang lebih luas berdasarkan temuan-temuan yang telah divalidasi sebelumnya, sekaligus memperkuat landasan teoritis serta metodologis dari studi yang sedang dilakukan. Pendekatan ini juga efisien dalam hal waktu dan sumber daya, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan melalui pemanfaatan literatur yang telah ada.

Pada penelitian ini peneliti mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu mengenai artikel yang relevan dengan judul penelitian. Analisis isi dalam penelitian ini disusun dengan mengacu pada enam pertanyaan yang diadaptasi dari Krippendorff (2018), yaitu.

1. Data apa yang dianalisis?
2. Bagaimana data tersebut ditentukan?
3. Apa yang menjadi populasi dalam penelitian?
4. Dalam konteks apa data tersebut dianalisis?
5. Apa batasan dari analisis yang dilakukan?
6. Apa tujuan dari penarikan kesimpulan?

Jawaban dari enam pertanyaan tersebut dituangkan dalam narasi analisis yang menyajikan ringkasan hasil analisis dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai sektor publik.

Penelitian oleh Zain-UI-Abidin, Qammar, Nadeem, & Farhan (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi dipandang sebagai kondisi yang mendukung pertumbuhan organisasi sehingga budaya

organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi di sektor publik di Yordania. Penelitian ini menggunakan data tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di instansi publik. Data penelitian yang digunakan adalah data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya organisasi bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi publik. Data didapatkan dengan cara penyebaran kuesioner. Penelitian ini mengambil data dari adalah dari total populasi 7059 manajemen puncak (*top management*) di tiga universitas sektor publik di Yordania. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya di dalam suatu organisasi bisa mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya pegawai di organisasi publik. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di sektor publik yaitu pegawai manajemen puncak (*top management*) yang ada di tiga universitas sektor publik di Yordania. Target dari kesimpulan menggambarkan bagaimana budaya kerja di dalam organisasi sektor publik bisa menentukan baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan pegawai. Oleh karena itu, manajemen sebaiknya mempertimbangkan budaya organisasi yang baik dalam merancang organisasi.

Penelitian oleh Hamzah, Muchtar, Resdiana, Widyastuti, Bustaram, Aina, Suprpto, & Sugiyardi (2023) mengindikasikan bahwa budaya organisasi serta kepuasan kerja memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap budaya organisasi, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga cenderung meningkat. Demikian pula, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin baik pula persepsi karyawan terhadap kinerja mereka. Data yang diteliti adalah data yang digunakan untuk mengetahui peran budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Data penelitian ini adalah data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya organisasi dan kepuasan kerja berperan hingga bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Data didapatkan dari pengisian kuesioner dan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan uji Sobel dengan alat bantu SPSS versi 21. Penelitian ini menggunakan semua populasi dijadikan sampel (*saturated sample*), yaitu sebanyak 78 pegawai kantor pelayanan publik Kabupaten Pamekasan. Konteks dari data penelitian ini berfokus pada peranan budaya organisasi dan kepuasan kerja yang bisa berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Batasan analisis penelitian ini terbatas pada pegawai kantor pelayanan publik Kabupaten Pamekasan. Target dari kesimpulan menggambarkan besarnya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja yang memiliki peran untuk menentukan baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan pegawai.

Penelitian oleh Tarmizi, Lian, & Puspita (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Data yang diteliti adalah data yang digunakan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Data penelitian ini adalah data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya dan motivasi kerja organisasi bisa sangat penting untuk menentukan baik dan buruknya kinerja pegawai. Data di dalam penelitian ini didapatkan dari penyebaran kuesioner berskala likert. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 94 orang yang terdiri dari 60 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 34 orang Tenaga Kerja Sukarela (TKS) yang bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya dan motivasi kerja di dalam organisasi bisa menjadi sangat penting untuk menjadi pengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan. Batasan analisis penelitian ini adalah studi literatur yang membahas perilaku dan motivasi kerja di dalam organisasi bisa menjadi untuk pelayanan prima. Target dari kesimpulan menggambarkan seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh budaya dan motivasi organisasi dalam menentukan baik dan buruknya kinerja pegawai di dalam organisasi yang diteliti.

Penelitian oleh Mekka, Hamid, Zainal, & Aksa (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Elemen budaya organisasi yang mencakup pemberdayaan pegawai, kerja tim, serta kejelasan visi dan tujuan organisasi, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Semakin kuat budaya yang diterapkan, semakin tinggi pula hasil kerja pegawai. Data yang diteliti di dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Data penelitian ini adalah data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya organisasi bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi publik. Data dikumpulkan melalui pengisian kuesioner, observasi dan dokumentasi lalu dianalisis dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Penelitian ini menggunakan pegawai yang bekerja di Bappeda dan Badan Statistik Kabupaten Bone sebagai informan. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya di dalam organisasi publik bisa



mempengaruhi kualitas kinerja pegawai sehingga pegawai tersebut memiliki komitmen untuk terus bekerja di dalam organisasi. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai Bappeda dan Badan Statistik Kabupaten Bone. Target dari kesimpulan menggambarkan seberapa besar pengaruh budaya di dalam organisasi yang diteliti sehingga bisa mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai.

Penelitian oleh Yosinta (2018) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja, terutama budaya yang berorientasi pada prestasi pegawai sehingga ada kecenderungan untuk bekerja secara efisien, efektif dan dengan budaya kekeluargaan atau kekerabatan, kecenderungan untuk bekerja secara partisipatif, dan memahami ada beban tanggung jawab. Budaya organisasi yang memiliki kepemimpinan partisipatif juga menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan otoriter. Ini membuat karakteristik pegawai yang suka bekerja sama, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan dukungan dari organisasi yang memberikan penghargaan kepada pegawai juga membuat skor kinerja antar provinsi menjadi tinggi.

Data yang dianalisis adalah daya yang terkait dengan budaya organisasi, persepsi terhadap *good governance*, serta hasil kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*) di tingkat pemerintahan provinsi di Thailand. Data penelitian ini adalah data primer. Data yang diteliti ditentukan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memahami peran budaya organisasi dalam mendukung *good governance* dan meningkatkan kinerja sektor publik melalui pendekatan metode campuran (*mixed methods*), yaitu survei terhadap pegawai negeri sipil dan wawancara mendalam, menggunakan kerangka *Competing Values Framework* (CVF) sebagai alat analisis budaya organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di pemerintahan provinsi di Thailand, terutama yang terlibat dalam penerapan skema *Performance Agreement* (PA).

Data dianalisis dalam konteks hubungan antara budaya organisasi dan penerapan prinsip *good governance* di sektor publik, serta bagaimana perbedaan budaya dapat mempengaruhi skor kinerja antar provinsi. Batasan analisis penelitian ini adalah penelitian ini hanya berfokus pada penilaian pegawai negeri Sipil pada tingkat provinsi dan tidak mencakup seluruh tingkatan birokrasi. Target dari kesimpulan penelitian ini adalah untuk memahami peran budaya organisasi dalam mendukung *good governance* dan meningkatkan kinerja sektor publik, serta memberikan rekomendasi bahwa pengembangan kepemimpinan dan gaya manajemen mungkin lebih efektif.

Ramadhiansah, Agustin, Fauzi, Majid, Nurzaini, & Suhaemi (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi konstruktif suatu perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Data yang dianalisis adalah data yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di tempat yang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya organisasi bisa mempengaruhi secara simultan dan parsial kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai. Data ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Sampel penelitian ini adalah 78 pegawai yang bekerja di Bank BRI Kantor Cabang Cianjur.

Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya organisasi bisa mempengaruhi baik atau buruknya kinerja pegawai. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai Bank BRI Kantor Cabang Cianjur. Target dari kesimpulan menggambarkan budaya organisasi bisa menentukan baik atau buruknya kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di tempat yang diteliti berdasarkan empat indikator.

Penelitian oleh Tamalene (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mendorong munculnya komitmen dari pegawai dan mahasiswa untuk terus berkembang. Budaya positif yang diterapkan di Politeknik Negeri Ambon memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, mahasiswa, dan institusi secara keseluruhan. Dengan mempertahankan budaya organisasi yang telah terbentuk, Politeknik Negeri Ambon dapat terus bergerak maju di dunia pendidikan tinggi serta memperkuat komitmen SDM dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal. Penelitian menggunakan data yang bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di instansi publik.

Data yang digunakan merupakan data primer. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya organisasi bisa mempengaruhi secara kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai. Data ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, studi pustaka dan observasi. Populasi di dalam penelitian ini adalah 260 dosen Politeknik Negeri Ambon, dan diambil sampel 85 responden.

Konteks data dalam penelitian ini berfokus pada analisis budaya organisasi yang memiliki pengaruh dapat menumbuhkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai di tempat penelitian dilakukan yaitu dosen Politeknik Negeri Ambon. Target dari

kesimpulan menggambarkan baik atau buruknya kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menjadi tempat kerja pegawai hingga menumbuhkan komitmen organisasi.

Penelitian oleh Fauzan, & Suprpto (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi serta pengembangan karir yang didukung oleh kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai di organisasi publik yang diteliti. Ini menandakan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan kualitas budaya organisasi, peluang pengembangan karir, dan kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya performa pegawai.

Data yang diteliti adalah data yang terkait dengan pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Data penelitian ini adalah data primer. Data penelitian dipilih berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya di tempat kerja dan pengembangan karir melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kinerja pegawai.

Data dikumpulkan dari penyebaran kuesioner dengan skala likert. Total populasi penelitian ini adalah 200 pegawai tetap Unit Menara Pengendali Bandar Udara Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) Jakarta, dan diambil 140 pegawai tetap sebagai sampel penelitian. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya organisasi dan pengembangan karir di tempat kerja melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai tetap Unit Menara Pengendali Bandar Udara Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) Jakarta. Target dari kesimpulan menggambarkan budaya kerja di organisasi dan pengembangan karir di organisasi yang diteliti melalui kepuasan kerja bisa membuat kinerja pegawai menjadi terpengaruh.

Penelitian oleh Pratama, Tridayanti, Suyono, Sumarno, & Salamin (2025) mengungkapkan bahwa budaya organisasi serta gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Data yang diteliti adalah data yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan data primer. Data penelitian dipilih berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya di tempat kerja dan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Data dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner dan dianalisis dengan metode regresi linier berganda dalam SPSS versi 17.0.

Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 176 pegawai tetap yang bekerja di Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Surabaya. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional di tempat kerja melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai tetap yang bekerja di Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Surabaya. Target dari kesimpulan menggambarkan budaya kerja di organisasi dan kepemimpinan transformasional di organisasi yang diteliti melalui kepuasan kerja bisa membuat kinerja pegawai menjadi terpengaruh. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Surabaya disarankan untuk terus memperhatikan faktor-faktor tersebut demi mendorong perbaikan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Penelitian oleh Allah & Heryanto (2019) ditemukan bahwa budaya organisasi serta kepemimpinan memberikan melalui kepuasan kerja dampak positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik serta kepemimpinan yang mendukung pegawai akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Data yang diteliti adalah data yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening. Data penelitian ini adalah data primer. Data penelitian dipilih berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu mengetahui bagaimana budaya di tempat kerja dan kepemimpinan melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Data dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan persamaan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menggunakan sampel 89 pegawai dari 115 pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.

Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan di tempat kerja melalui kepuasan kerja bisa mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Batasan analisis penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat. Target dari kesimpulan menggambarkan budaya kerja di organisasi dan kepemimpinan transformasional di organisasi yang diteliti melalui kepuasan kerja bisa membuat kinerja pegawai menjadi terpengaruh.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu institusi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai, menciptakan kenyamanan dalam bekerja, serta memberikan rasa aman dan perlindungan. Budaya yang mendukung pegawai untuk mencapai prestasi melalui efisiensi dan efektivitas kerja juga mampu mendorong semangat kerja yang tinggi dan menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

Salah satu bentuk budaya organisasi yang berdampak besar terhadap kinerja pegawai adalah budaya yang menekankan nilai kekeluargaan atau kekerabatan. Budaya ini mendorong pola kerja partisipatif dan memperkuat solidaritas antar pegawai, yang pada akhirnya memperkuat kerja sama tim dan tanggung jawab kolektif dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi cenderung menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, yang berdampak positif terhadap hasil kerja yang dicapai.

Selain itu, kepemimpinan juga merupakan bagian penting dari budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa hasil penelitian seperti yang dikemukakan oleh Yosinta (2018), Pratama et al. (2025), serta Allah dan Heryanto (2019), menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih efektif dalam mendorong kinerja pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter. Pemimpin yang mampu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang untuk berpendapat, serta mendukung pengembangan individu akan membangun kepercayaan dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Sejumlah penelitian seperti yang dilakukan oleh Hamzah et al. (2023), Yosinta (2018), Tamalene (2020), Fauzan & Suprpto (2023), Allah & Pratama et al. (2025), serta Heryanto (2019), menegaskan bahwa budaya organisasi yang bersifat suportif dan memahami kebutuhan pegawai memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi kerja.

Budaya yang memberi ruang bagi pegawai untuk berkembang, dihargai, serta merasa didukung dalam menjalankan tugas, menciptakan iklim kerja yang positif. Hal ini mendorong individu untuk lebih bersemangat dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal.

Lebih lanjut, motivasi kerja yang meningkat akibat pengaruh budaya organisasi yang sehat, secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan internal yang kuat akan cenderung menunjukkan produktivitas yang tinggi, komitmen terhadap penyelesaian tugas, serta tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kinerja yang baik juga berkaitan erat dengan munculnya kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Kinerja individu yang terus meningkat tidak hanya memberikan manfaat bagi pegawai secara personal, seperti pengembangan karir dan pengakuan profesional, tetapi juga berkontribusi terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana dinyatakan oleh Zain-UI-Abidin et al. (2020), organisasi yang didukung oleh pegawai yang berkinerja tinggi memiliki peluang besar untuk berkembang dan bertransformasi menjadi institusi yang lebih adaptif, responsif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan eksternal. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif menjadi pondasi penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan organisasi yang berdaya saing tinggi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel jurnal penelitian, ditemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang dirancang secara baik dan sesuai dengan nilai-nilai yang mendukung lingkungan kerja sehat, mampu menciptakan suasana yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Nilai-nilai seperti rasa nyaman, kebersamaan, dan orientasi terhadap pencapaian prestasi menjadi faktor penting yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi, efektivitas, serta partisipasi aktif pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang mengedepankan kepemimpinan partisipatif terbukti lebih efektif dalam mendorong kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang untuk berpendapat, dan membangun komunikasi dua arah, menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan

kolaboratif. Dalam konteks ini, peran pemimpin sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang progresif, karena pemimpin menjadi teladan sekaligus penggerak utama perubahan perilaku kerja di lingkungan organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang mampu memahami kebutuhan pegawai serta memberikan dukungan dalam pengembangan potensi individu, memiliki dampak positif terhadap aspek-aspek psikologis pegawai, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja individu yang meningkat akan berdampak langsung pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### Saran

Melihat pentingnya peran budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, disarankan kepada setiap organisasi, khususnya instansi publik maupun swasta, untuk membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang positif, inklusif, dan berorientasi pada prestasi. Budaya organisasi yang memiliki kepemimpinan partisipatif juga perlu lebih diterapkan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap nilai-nilai budaya yang dianut serta memberikan pelatihan yang mendukung penguatan budaya kerja dan motivasi pegawai. Upaya-upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan dan mendorong kemajuan organisasi secara menyeluruh.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allah, R., & Heryanto. (2019). *Effect of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance at the Regional Office of the Ministry of Religion of West Sumatra Province with Work Motivation as an Intervening Variable*. *Archives of Business Research*, 7(1), 348-371. <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/5790/3651>.
- Daming, M. (2024). Pentingnya Perilaku dalam Pelayanan Publik untuk Mewujudkan Pelayanan Prima. *Jurnal Governance and Politics (JGP)*, 4(1), 30-35. <https://iyb.ac.id/jurnal/index.php/jgp/article/view/382>.
- Daton, D. B. (2020). *Layanan Publik dan Kepuasan Masyarakat*. Ombudsman.go.id. Available at: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--layanan-publik-dan-kepuasan-masyarakat-> (Accessed: 21 Maret 2025).
- Fauzan, M. N., & Suprpto, S. (2023). *The Influence of Organizational Culture and Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(3), 399-409. <https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/1678/1143>.
- Hamzah, M., Muchtar, R. P. M., Resdiana, E., Widyastuti, E., Bustaram, I., Aina, M., Suprpto, H., & Sugiyardi, A. (2023). *The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on the Performance of Public Service Office Employees in Pamekasan District: Evidence from Indonesia*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(1), 1-15. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/5048/4175>.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage publications.



- Mekka, S., Hamid, W., Zainal, H., & Aksa, A. (2020). *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at Bappeda and Statistics of Bone Regency*. *Pinisi Business Administration Review*, 2(2), 1-10. <https://ojs.unm.ac.id/PBAR/article/view/16492?>
- Pratama, R. D. J., Tridayanti, H., Suyono, J., Sumarno, S., & Salamin, A. L. (2025). *Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening*. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 52-61. <https://journal.umg.ac.id/index.php/innovation/article/view/9205/4841>
- Puspitasari, D., Hendrayady, A., & Edison. (2020). Hubungan Motivasi Pelayanan Publik dan Perilaku Organisasi Positif dengan Kinerja Pegawai Puskesmas Kundur Barat Kabupaten Karimun. *Student Online Journal*, 1(2), 256-264. [https://www.academia.edu/118867591/Hubungan\\_Motivasi\\_Pelayanan\\_Publik\\_Dan\\_Perilaku\\_Organisasi\\_Positif\\_Dengan\\_Kinerja\\_Pegawai\\_Puskesmas\\_Kundur\\_Barat\\_Kabupaten\\_Karimun](https://www.academia.edu/118867591/Hubungan_Motivasi_Pelayanan_Publik_Dan_Perilaku_Organisasi_Positif_Dengan_Kinerja_Pegawai_Puskesmas_Kundur_Barat_Kabupaten_Karimun).
- Ramadhiansah, I., Agustin, I. C., Fauzi, H., Majid, H. A., Nurzaini, H., & Suhaemi, B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Cianjur). *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(3), 44-55. <https://ejournal.goacademica.com/index.php/ja/article/view/113>.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Sidin, A. I., & Della, R. H. (2021). *Perilaku Organisasi*. Literasi Nusantara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*. Andi.
- Tamalene, A. H. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Ambon). *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(3), 48-58. <https://www.jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/download/77/49/>
- Tanjung, A. S., Anggi, M., & Mahadir, M. (2022). Pemahaman terhadap Teori-Teori Organisasi Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(4).
- Tarmizi, A., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance*. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 109-116. <https://ejournal.sembilanpemuda.id/index.php/jswse/article/view/230/212>.
- Tewal, B., Adolfina., Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. CV. Patra Media Grafindo.
- Yosinta, O. (2018). *Organizational Culture and Good Governance in the Public Sector: The Case of Provincial Administration in Thailand*. *Journal of Public Administration, Public Affairs, and Management*, 16(2), 1-15. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/article/view/181710?>
- Zain-UI-Abidin, R., Qammar, R., Nadeem, S., & Farhan, H. (2020). *Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational Performance: A Case of Jordan*. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(5), 1-10. [https://www.researchgate.net/publication/341804748\\_Effect\\_of\\_Organization\\_Culture\\_on\\_Public\\_Sector\\_Organizational\\_Performance\\_A\\_Case\\_of\\_Jordan](https://www.researchgate.net/publication/341804748_Effect_of_Organization_Culture_on_Public_Sector_Organizational_Performance_A_Case_of_Jordan).

Zega, Y. (2021). Pengaruh Pengorganisasian terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Perangkat Desa di Desa Alo'oa Kecamatan Tuhemberu Kabupaten Nias Utara. *Jurnal EMBA*, 9(4), 324–331. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36259>.