

**PERSEPSI APARATUR SIPIL NEGARA TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DI LINGKUNGAN BIROKRASI**

(Skripsi)

Oleh

FARHANA ISNANDA

2416041074



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	2
II. PENDAHULUAN.....	3
1.1 Latar Belakang	3
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2 Persepsi Aparatur Sipil Negara terhadap Budaya Organisasi.....	17
2.2.1 Persepsi dalam Konteks Aparatur Sipil Negara	17
2.2.2 Budaya Organisasi Sebagai Dasar Pembentukan Sikap ASN	18
2.2.3 Keterkaitan Persepsi ASN dan Budaya Organisasi dalam Birokrasi	20
2.3 Kerangka Berpikir	21
III. METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian	23
3.2 Fokus Penelitian	24
3.3 Lokasi Penelitian	25
3.4 Jenis dan Sumber data Penelitian	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data	27
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.7 Teknik Keabsahan Data	30
DAFTAR PUSTAKA.....	32

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Birokrasi memainkan peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagai penggerak utama proses administrasi negara. Birokrasi tidak hanya melaksanakan kebijakan, tetapi juga bertindak sebagai pemimpin dalam memberikan layanan publik yang baik. Birokrasi harus fleksibel, responsif, dan mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal agar dapat memenuhi harapan publik yang semakin kompleks. Aparatur Sipil Negara (ASN) berfungsi sebagai pusat pengendalian keberhasilan birokrasi. ASN tidak hanya harus melaksanakan tugas administratif, tetapi juga harus memahami prinsip dan standar organisasi. Nilai-nilai ini tercermin dalam budaya organisasi yang berkembang di lingkungan birokrasi. Budaya organisasi membentuk perilaku, pola interaksi, dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, budaya organisasi memengaruhi cara birokrasi berfungsi dan bagaimana ASN menanggapi tantangan dan perubahan masyarakat.

Peran budaya organisasi semakin penting untuk menjaga birokrasi tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat di tengah arus globalisasi dan tuntutan reformasi birokrasi. ASN tidak hanya melakukan prosedur, tetapi juga memahami, menginternalisasi, dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan sehari-hari. Persepsi ASN terhadap budaya organisasi adalah faktor penting yang menentukan seberapa baik birokrasi melakukan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas.

Sebagai alat utama untuk menjalankan pemerintahan, birokrasi harus dapat memberikan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Kesuksesan birokrasi tidak hanya ditentukan oleh aturan dan struktur organisasi, namun nilai-nilai yang dipegang oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) juga sangat penting. Persepsi ASN tentang budaya organisasi sangat penting karena sikap dan tindakan ASN di tempat kerja sehari-hari dipengaruhi olehnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Afriyana, (2022) persepsi sendiri merupakan proses memberikan makna atau memahami stimulus yang diberikan. Persepsi setiap orang berbeda-beda tergantung pada apa yang mereka ketahui dan alami. Ini menunjukkan bahwa ketika ASN memahami budaya birokrasi yang berkembang di lembaga pemerintah, hal-hal yang berbeda dapat dilakukan untuk mendukung kinerja perusahaan.

Budaya organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan masyarakat dan teknologi selama reformasi birokrasi. Zulfia dan Frinaldi (2022) menekankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, ASN harus menerapkan budaya inovasi. Mereka mengatakan bahwa ASN yang inovatif dan kreatif akan mampu menciptakan pelayanan publik yang efisien, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman ASN tentang budaya organisasi berdampak pada bagaimana birokrasi menangani tuntutan publik dan tantangan reformasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sappara et al. (2022), budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Organisasi yang sehat dan didukung oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong aparatur untuk memberikan pelayanan publik yang lebih optimal. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak mengedepankan prinsip profesionalisme, inovasi, dan fokus pada pelayanan, maka kepuasan kerja ASN cenderung menurun dan kinerja birokrasi menjadi kurang maksimal. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Dengan kata lain, bagaimana ASN memahami budaya organisasi akan memengaruhi

perilaku mereka di lingkungan kerja, serta menentukan tingkat kepuasan dan komitmen mereka dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja saling berhubungan dalam mempengaruhi kinerja birokrasi. Ketika Aparatur Sipil Negara (ASN) merasa dihargai, diberikan kesempatan untuk berinovasi, dan bekerja dalam lingkungan yang menjunjung tinggi nilai-nilai yang kuat, maka kinerja di sektor publik akan mengalami peningkatan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi tidak cukup hanya dengan mengubah struktur atau aturan, tetapi juga harus memperhatikan bagaimana ASN memahami dan mengintegrasikan budaya organisasi dalam aktivitas sehari-hari (Sappara et al., 2022).

Dalam kajian literatur Kurniawan dan Tiarapuspa (2023) menegaskan bahwa dalam birokrasi sendiri budaya organisasi dianggap sebagai variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan publik sebagai variabel dependen. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah faktor penting yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah, pemerintah telah mengembangkan nilai inti ASN "BerAKHLAK", yang berarti "Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif." Dengan penerapan nilai-nilai ini, diharapkan profesionalisme ASN diperkuat, integritas diperkuat, dan pelayanan publik yang responsif dan berkelas dunia dibangun.

Namun demikian, masih ada tantangan untuk menerapkan budaya organisasi dalam konteks reformasi birokrasi. Karena internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK masih belum sempurna di lingkungan birokrasi, ada kemungkinan ada perbedaan antara idealisme kebijakan dan praktik sehari-hari. Karena itu, persepsi ASN tentang budaya organisasi sangat penting karena akan memengaruhi seberapa baik mereka dapat menerapkan nilai-nilai tersebut dalam melayani masyarakat.

Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja para karyawan. Semakin kuat dan positif budaya yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula kualitas kinerja yang mampu dicapai oleh para aparatur. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar kumpulan norma dan aturan, melainkan juga merupakan sarana yang efektif untuk mendorong aparatur agar bersikap lebih profesional, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik. Selain itu, dampak budaya terhadap kinerja karyawan semakin diperkuat oleh tingkat komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi. Dengan adanya budaya kerja yang sehat, para ASN cenderung memandang peran dan diri mereka secara positif, sehingga memicu meningkatnya loyalitas, motivasi, serta dorongan untuk mewujudkan target-target birokrasi.

Temuan tersebut menjadi sangat relevan dalam konteks birokrasi di Indonesia, di mana komitmen Aparatur Sipil Negara (ASN) kerap menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan dinamis dalam organisasi, kompleksitas beban kerja, serta meningkatnya tuntutan dari masyarakat. Saat ASN memiliki pandangan positif terhadap budaya organisasi, mereka cenderung memaknai nilai-nilai kerja tersebut sebagai kontribusi penting dalam pelayanan publik, bukan sekadar menjalankan kewajiban administratif semata. Sebaliknya, persepsi negatif terhadap budaya organisasi membuat nilai-nilai tersebut sulit untuk dihayati, sehingga menimbulkan rendahnya motivasi, melemahnya komitmen, dan berdampak pada penurunan kinerja birokrasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana ASN menafsirkan budaya organisasi menjadi krusial agar proses reformasi birokrasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek perilaku dan kesadaran para pegawai (Adha, 2024).

Pada dasarnya budaya organisasi birokrasi terdiri dari set prinsip yang mengarahkan cara para pegawai bertindak dan berpikir. Soelistya (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang menyatukan cara orang-orang dalam organisasi melihat dunia untuk mencapai

tujuan bersama. Artinya, budaya yang terbangun dalam birokrasi akan memengaruhi cara ASN memberikan layanan kepada masyarakat, membuat keputusan, dan menjalankan tugasnya.

Soelistya (2014) menambahkan bahwa budaya organisasi hanya akan menjadi efektif jika nilai-nilai yang terkandung di dalamnya dapat diinternalisasi dan dipandang positif oleh para pegawai. Ini menegaskan pentingnya persepsi ASN, karena walaupun nilai-nilai budaya sudah ditetapkan secara resmi, jika tidak benar-benar dipahami atau hanya dijalankan sekadar sebagai rutinitas, maka makna dari budaya organisasi itu sendiri akan hilang. Dengan kata lain, keberhasilan birokrasi sangat bergantung pada bagaimana ASN menginterpretasikan dan menjalankan budaya organisasi dalam aktivitas sehari-hari.

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi yang lemah hanya akan menghasilkan kepatuhan formal. Kondisi ini terkait dengan birokrasi Indonesia yang sedang dalam proses reformasi. ASN dapat menghasilkan pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat jika budaya organisasinya positif.

Pentingnya persepsi ASN terhadap budaya organisasi juga ditegaskan dalam literatur mengenai budaya kerja birokrasi pemerintah. Alkarhami (2007) menyebutkan bahwa “budaya kerja aparatur negara adalah sikap dan perilaku individu aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari”. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi ASN mengenai budaya organisasi tidak hanya bersifat kognitif, melainkan juga memengaruhi pola sikap dan perilaku nyata dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Kenyataan birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi masih menghadapi berbagai kendala yang cukup serius. Budaya birokrasi pemerintah sering digambarkan kurang sehat karena lebih menekankan pada prosedur daripada tujuan, mengutamakan kewenangan ketimbang pelayanan, serta lebih memperhatikan bentuk daripada substansi. Sebagaimana dijelaskan, “organisasi pemerintah masih mengidap penyakit birokrasi serius yang dicirikan oleh penekanan pada proses ketimbang tujuan, kewenangan lebih penting daripada pelayanan, bentuk lebih penting ketimbang substansi, dan preseden atau tradisi lebih penting ketimbang adaptabilitas” (Alkarhami, 2007). Kondisi ini menunjukkan bahwa bagaimana ASN memandang budaya organisasi sangat menentukan apakah perubahan yang diinginkan melalui reformasi birokrasi dapat terlaksana secara konsisten.

Persepsi yang positif dari para pegawai terhadap budaya organisasi bisa menjadi kekuatan utama dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih baik. Pegawai yang melihat budaya kerja dengan sudut pandang positif biasanya menunjukkan kinerja yang lebih maksimal, sedangkan mereka yang merasa kurang sejalan dengan budaya organisasi cenderung bersikap pasif dan sulit menerima perubahan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pegawai melihat dan merasakan budaya organisasi dalam birokrasi. Kita bisa mengetahui sejauh mana nilai-nilai budaya itu benar-benar dipahami, diterima, dan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, yang pada akhirnya akan membantu meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas layanan kepada masyarakat.

Budaya birokrasi di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait dengan bagaimana para aparatur memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai organisasi. Dalam kenyataannya, birokrasi sering ditandai oleh prosedur yang berlebihan, kecenderungan menjunjung tinggi kekuasaan, serta ketahanan terhadap perubahan. Kondisi ini sering mengakibatkan rendahnya mutu pelayanan yang diterima oleh masyarakat.

Dalam situasi tersebut, persepsi ASN terhadap budaya organisasi sangat berperan penting. Bagaimana mereka menangkap, mengevaluasi, dan menjalankan nilai-nilai ini akan menentukan apakah budaya tersebut bisa memacu peningkatan kinerja atau justru menjadi hambatan perubahan. Jika ASN berpikiran terbuka terhadap inovasi, transparansi, dan pelayanan yang fokus pada kebutuhan masyarakat, budaya birokrasi akan bergerak ke arah yang lebih baik. Namun, jika mereka masih mempertahankan kebiasaan lama, maka proses perubahan budaya dalam birokrasi akan semakin terhambat.

Efektivitas birokrasi pada hakikatnya tidak hanya bergantung pada struktur organisasi dan aturan formal yang berlaku. Kedua hal tersebut memang penting, tetapi belum cukup untuk memastikan birokrasi berjalan optimal. Yang lebih krusial adalah sejauh mana aparatur mampu memahami dan menginternalisasi nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Tanpa pemahaman yang mendalam, aturan dan struktur hanya akan menghasilkan mekanisme kerja yang kaku.

Sebagaimana ditegaskan oleh Dwiyanto (2006), efektivitas birokrasi tidak hanya ditentukan oleh aspek formal, tetapi juga oleh cara aparatur memaknai nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi ASN terhadap budaya organisasi memegang peran yang sangat signifikan. Perbedaan persepsi dapat melahirkan sikap dan perilaku yang beragam dalam melaksanakan tugas. Ada yang menjadikan nilai organisasi sebagai landasan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, namun ada pula yang melihatnya sebatas kewajiban administratif. Oleh karena itu, memahami persepsi ASN menjadi penting, sebab dari sanalah dapat dilihat apakah budaya birokrasi akan berkembang menjadi pendorong perubahan atau justru menjadi penghambat.

Kondisi ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan agenda transformasi birokrasi di Indonesia, seperti upaya digitalisasi layanan publik, penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik, dan reformasi birokrasi yang

menekankan pada peningkatan kinerja. Semua kebijakan tersebut menuntut adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Jika ASN memandang perubahan ini sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas pelayanan, maka proses transformasi dapat berjalan lancar. Namun, jika mereka justru bersikap resisten, maka program reformasi hanya akan berhenti pada tataran prosedural tanpa menghasilkan perbaikan yang nyata.

Banyak contoh dari praktik birokrasi Indonesia menunjukkan bahwa persepsi ASN tentang budaya organisasi sangat memengaruhi seberapa baik pelayanan publik. Misalnya, digitalisasi layanan berbasis aplikasi yang digunakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) dimaksudkan untuk membuat orang lebih mudah mengurus dokumen mereka tanpa harus menunggu berjam-jam untuk mengurusnya. Namun, implementasi di lapangan kadang-kadang tidak lancar. ASN proaktif membantu masyarakat karena melihat sistem digital ini sebagai peluang untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Sebaliknya, orang lain tidak setuju dengan perubahan dan tetap menggunakan metode lama yang rumit. Persepsi yang berbeda ini akhirnya memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Contoh lain dari sistem perizinan terintegrasi yang diterapkan melalui Online Single Submission (OSS). Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan iklim investasi dan mempercepat proses perizinan bisnis. Akan tetapi, pemahaman aparatur tentang nilai efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan sangat penting untuk keberhasilan penggunaan OSS. ASN akan berusaha menyesuaikan diri dengan cepat, sedangkan yang melihatnya sebagai beban akan memperlambat proses. Ini sekali lagi menunjukkan bahwa persepsi ASN tentang budaya organisasi memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi atau hanya penambahan prosedur baru.

Hal ini juga terkait dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan nilai inti ASN melalui semboyan BerAKHLAK yang berarti Berorientasi pada Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Setia, Adaptif, dan Kolaboratif.

Nilai-nilai ini sudah dijelaskan pada tingkat kebijakan dan diharapkan akan menjadi pedoman kerja ASN. Namun, keberhasilan pelaksanaannya tetap bergantung pada bagaimana setiap ASN menafsirkan nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Jika ASN benar-benar menginternalisasi prinsip BERAKHLAK, layanan publiknya akan lebih profesional, jelas, dan responsif. Namun, reformasi birokrasi akan sulit mencapai tujuannya jika nilai-nilai ini hanya dianggap sebagai kata-kata.

Urgensi inilah yang menjadikan penelitian mengenai persepsi ASN terhadap budaya organisasi bukan hanya penting secara akademis, tetapi juga relevan secara praktis dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan memahami bagaimana ASN memandang budaya organisasi, dapat dirumuskan strategi yang lebih tepat untuk memperkuat internalisasi nilai, meningkatkan motivasi kerja, dan pada akhirnya mendorong terciptanya birokrasi yang modern, adaptif, dan benar-benar berorientasi pada pelayanan masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi?
2. Bagaimana pengaruh persepsi ASN terhadap budaya organisasi dalam membentuk sikap, motivasi, dan kinerja birokrasi?
3. Apa saja hambatan dan peluang yang dihadapi dalam penerapan budaya organisasi untuk mendukung keberhasilan reformasi birokrasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan suatu sasaran yang ingin dicapai. Maka, tujuan penelitian yang ingin peneliti dapatkan yaitu:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi ASN terhadap budaya organisasi dalam membentuk sikap, motivasi, dan kinerja birokrasi.
3. Untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam penerapan budaya organisasi yang mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara persepsi ASN terhadap budaya organisasi dan kinerja birokrasi. Temuan penelitian dapat memperkaya literatur mengenai implementasi budaya organisasi dalam sektor publik serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang menyoroti reformasi birokrasi dan penguatan budaya kerja aparatur. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan nilai tambah dalam ranah akademis.

2. **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini kiranya dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah dalam memperkuat internalisasi nilai-nilai budaya organisasi, khususnya nilai inti ASN “BerAKHLAK”, agar lebih terimplementasi dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya aparatur yang lebih efektif, sekaligus menjadi pedoman dalam mengidentifikasi hambatan dan memanfaatkan peluang dalam penerapan budaya organisasi. Dengan begitu, reformasi birokrasi dapat berjalan lebih konsisten, berkelanjutan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN), budaya organisasi, dan kinerja birokrasi telah banyak dilakukan dalam lima tahun terakhir. Hasil penelitian tersebut menjadi rujukan penting untuk memahami hubungan antarvariabel dan mengidentifikasi gap penelitian. Sappara, Kamase, Mallongi, dan Aminuddin (2022) menyelidiki ASN di Kabupaten Jeneponto dan menemukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Batasan Penelitian
1.	Sappara et al. (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN di Kabupaten Jeneponto	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediator yang memperkuat	Menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN

hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 120 ASN di Kabupaten Jeneponto, dan analisis data dilakukan menggunakan regresi berganda.

2. Zulfia & Urgensi Budaya inovasi Persepsi ASN
Frinaldi Penerapan yang diterapkan terhadap
(2022) Budaya Inovasi ASN berdampak budaya
bagi ASN pada inovatif
dalam meningkatnya penting untuk
Meningkatkan kreativitas, peningkatan
Kinerja responsivitas, serta kinerja
Organisasi kualitas pelayanan
Publik publik. ASN yang
memiliki persepsi
positif terhadap
budaya inovasi
cenderung lebih
terbuka terhadap
perubahan
birokrasi. Studi ini
menekankan

bahwa reformasi
birokrasi tidak
akan berhasil tanpa
ASN yang
inovatif.

3. Kurniawan (2023) Review Literatur Budaya Organisasi dan Pelayanan Publik dalam Reformasi Birokrasi Review literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah variabel organisasi dalam independen yang signifikan yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. Penelitian-penelitian yang ditinjau membuktikan bahwa internalisasi budaya organisasi berhubungan langsung dengan efektivitas birokrasi. Review ini juga menyoroti tantangan implementasi budaya organisasi pada birokrasi Indonesia yang

masih cenderung
hierarkis.

4. Adha et al. (2024) Pengaruh Budaya Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Kota Makassar Budaya kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui beban kerja sebagai variabel intervening. Analisis kuantitatif dengan 150 ASN di Makassar menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa budaya kerja yang sehat dapat mengurangi beban kerja berlebih dan meningkatkan efektivitas birokrasi.

Secara keseluruhan, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi ASN dan budaya organisasi merupakan komponen penting dalam mendukung kinerja birokrasi. Namun, penelitian masih kurang mengenai hubungan antara persepsi ASN dan penerapan nilai inti ASN "BerAKHLAK" dalam birokrasi kontemporer.

2.2 Persepsi Aparatur Sipil Negara terhadap Budaya Organisasi

2.2.1 Persepsi dalam Konteks Aparatur Sipil Negara

Persepsi sendiri merupakan konsep penting dalam memahami bagaimana seseorang berperilaku di lingkungan kerja. Persepsi tidak hanya tentang cara seseorang menerima informasi dari sekitarnya, tetapi juga tentang bagaimana mereka memahami dan memberi arti terhadap pengalaman sosial yang dialami. Menurut Robbins dan Judge (2021), persepsi adalah proses mental di mana seseorang memilih, mengatur, dan memahami rangsangan dari lingkungannya agar bisa memahami sesuatu dengan lebih jelas. Dengan kata lain, persepsi terbentuk dari interaksi antara pengaruh luar dan faktor-faktor internal seseorang, seperti nilai, sikap, pengalaman, serta motivasi.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan, persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting karena memengaruhi cara mereka memandang kebijakan, struktur organisasi, dan budaya kerja. ASN tidak hanya menjalankan aturan secara biasa, tetapi juga memahami simbol-simbol, norma, dan nilai yang ada di lingkungan kerjanya. Teori interaksionisme simbolik yang dikembangkan Blumer (1969) menjelaskan bahwa makna sosial dibangun melalui interaksi antara individu dan lingkungannya. ASN memaknai simbol-simbol birokrasi seperti seragam, lambang instansi, dan slogan “BerAKHLAK” bukan hanya sebagai tata cara, tetapi juga sebagai cermin dari nilai dan identitas organisasi yang membentuk cara mereka bekerja.

Proses terbentuknya persepsi juga dipengaruhi oleh faktor konteks. Menurut Syaputra, Rahayu, dan Rahmawati (2024), nilai-nilai inti ASN seperti orientasi pelayanan, akuntabilitas, dan loyalitas dilakukan melalui proses sosialisasi, teladan dari pemimpin, serta interaksi sosial di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi ASN terhadap budaya organisasi terbentuk secara dinamis dan tergantung pada komunikasi serta pengalaman sehari-hari. Jika ASN memiliki persepsi

positif terhadap nilai-nilai organisasi, biasanya mereka lebih memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan. Sebaliknya, jika persepsi negatif, mereka cenderung tidak peduli, kurang produktif, dan kesulitan beradaptasi dengan perubahan.

Persepsi juga berkaitan erat dengan identitas profesional ASN sebagai pelayan masyarakat. Jika ASN merasa budaya organisasi bermakna dan sesuai dengan nilai moral serta etika kerja, maka mereka cenderung lebih disiplin dan bertanggung jawab. Namun, jika mereka menganggap budaya organisasi hanya sebagai aturan formal yang tidak relevan dengan kenyataan, maka persepsi ini bisa melemahkan semangat kerja dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, memahami persepsi ASN sangat penting untuk melihat bagaimana nilai-nilai organisasi dihayati dan dijalankan dalam birokrasi modern di Indonesia.

2.2.2 Budaya Organisasi Sebagai Dasar Pembentukan Sikap ASN

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, dan aturan yang tumbuh di dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berpikir dan bertindak. Menurut Schein (2017), budaya organisasi terbentuk melalui proses menyesuaikan diri dengan lingkungan luar dan mengintegrasikan diri dari dalam, lalu diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Ia membagi budaya organisasi menjadi tiga lapisan utama, yaitu artefak (bentuk yang terlihat seperti struktur, pakaian seragam, atau kebiasaan di organisasi), nilai-nilai (aturan yang menjadi acuan bagi perilaku), dan asumsi dasar (keyakinan yang sudah tertanam dan memengaruhi cara berpikir di organisasi).

Di lingkungan birokrasi, budaya organisasi memiliki peran penting sebagai penggerak dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Budaya organisasi yang kuat bisa menjadi dasar bagi terbentuknya disiplin, profesionalisme, dan kesetiaan dalam menjalankan tugas. Menurut Dwiyanto (2021), efektivitas birokrasi

publik sangat tergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya kerja bisa diterima oleh aparatur negara. Jika budaya organisasi hanya dipandang sebagai formalitas, maka kinerja organisasi akan tetap stagnan dan sulit beradaptasi dengan perubahan.

Sriminingsih, Rahardjo, dan Wahyudi (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan didukung oleh kepemimpinan yang transformatif mampu meningkatkan kinerja PNS di lingkungan pemerintahan daerah. Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi, komunikasi yang terbuka, serta kejelasan nilai organisasi dapat memperkuat rasa memiliki pegawai terhadap instansi tempat mereka bekerja. Hal yang serupa juga disampaikan oleh Rosyada, Rahman, dan Widodo (2023) yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja PNS generasi Z. Hasil penelitian mereka mengatakan bahwa budaya organisasi yang inovatif dan mampu beradaptasi terhadap perubahan bisa meningkatkan loyalitas dan produktivitas PNS muda di lingkungan birokrasi Indonesia.

Namun, budaya organisasi dalam birokrasi tidak selalu berjalan dengan baik. Menurut Kurniawan (2023), masih banyak instansi pemerintah yang memiliki budaya kerja yang terlalu hierarkis dan formal, di mana nilai-nilai organisasi belum sepenuhnya diterima oleh pegawai. Hal ini menyebabkan PNS lebih sering menjalankan tugas secara administratif tanpa memahami makna dari nilai-nilai seperti integritas, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik. Maka itu, diperlukan upaya untuk memperkuat budaya organisasi melalui contoh dari pemimpin, meningkatkan komunikasi internal, serta menerapkan sistem kerja yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan etika.

Lambelanova dan Toyib (2024) menekankan pentingnya budaya organisasi bisa beradaptasi dengan perubahan teknologi dan era digital.

Mereka menemukan banyak PNS masih memiliki kesenjangan antara nilai budaya lama yang birokratis dengan nilai-nilai baru yang lebih menekankan fleksibilitas dan inovasi. Transformasi budaya organisasi di era digital membutuhkan PNS memiliki persepsi yang positif terhadap perubahan agar bisa lebih mudah beradaptasi dan berkontribusi pada reformasi birokrasi.

2.2.3 Keterkaitan Persepsi ASN dan Budaya Organisasi dalam Birokrasi

Hubungan antara cara pegawai negeri sipil (ASN) memandang pekerjaannya dan budaya organisasi di tempat kerja saling pengaruh satu sama lain. Budaya organisasi memberi panduan nilai yang membentuk cara ASN memandang tugas dan tanggung jawab mereka. Sementara itu, cara ASN memandang budaya organisasi juga memengaruhi bagaimana budaya tersebut diterapkan di dalam kerja sehari-hari. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa cara seseorang memandang lingkungan kerjanya akan memengaruhi sikap, niat bekerja, dan hasil kerjanya. Jika ASN merasa budaya organisasi positif, mereka cenderung bekerja lebih produktif dan fokus pada pelayanan masyarakat.

Menurut Kurniawan (2023), pemahaman ASN terhadap budaya organisasi sangat penting dalam keberhasilan proses reformasi birokrasi. ASN yang memandang nilai-nilai budaya organisasi seperti integritas dan profesionalisme dengan positif akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan dan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ASN yang melihat budaya organisasi hanya sebagai formalitas justru kurang termotivasi dan sulit menciptakan inovasi untuk menyelesaikan tantangan layanan publik.

Hasil penelitian Lambelanova dan Toyib (2024) juga menyatakan bahwa adaptasi budaya organisasi terhadap kemajuan teknologi hanya berhasil jika ASN memiliki pemahaman yang terbuka dan positif terhadap perubahan. ASN yang memandang inovasi digital negatif

terkadang kesulitan menerapkan sistem kerja baru, sehingga menghambat efektivitas reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pemerintah untuk menjaga persepsi ASN melalui komunikasi terbuka, pelatihan, serta contoh yang diberikan oleh pemimpin.

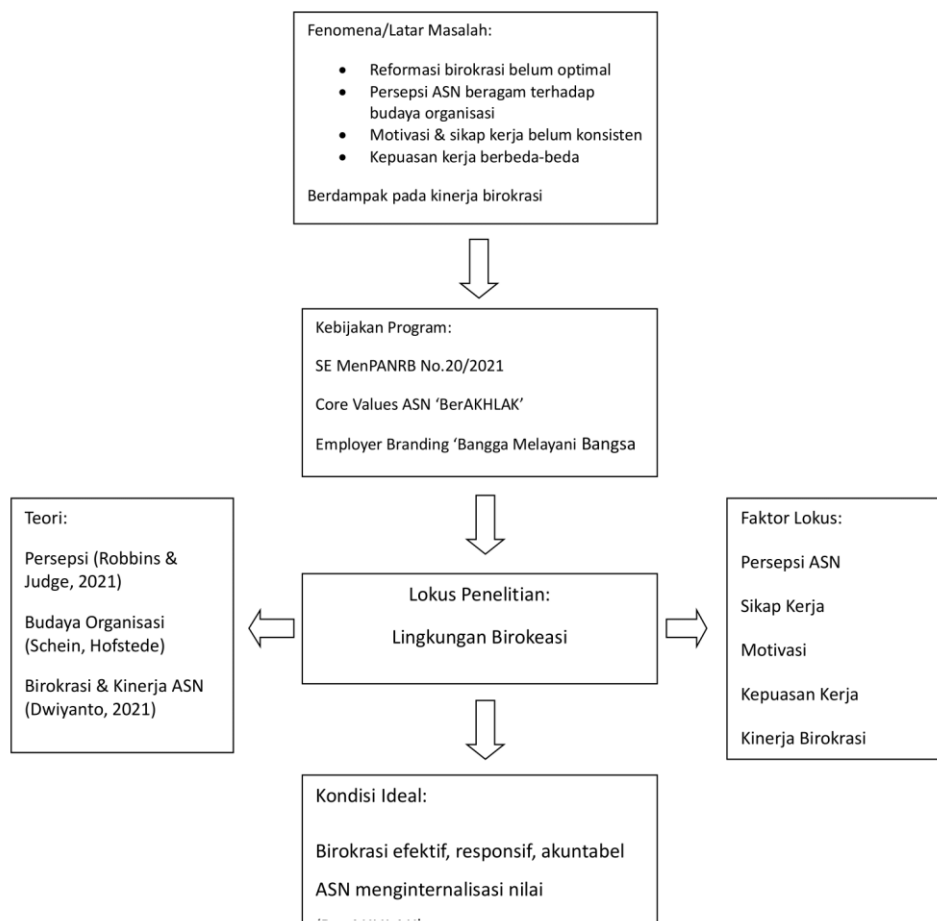
Selain itu, Rosyada dan tim peneliti (2023) menemukan bahwa hubungan antara persepsi dan budaya organisasi berdampak pada kepuasan dan loyalitas ASN. Jika nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan harapan dan cara ASN memandang pekerjaan mereka, maka akan tercipta hubungan yang seimbang antara individu dan lembaga. Namun, jika ada perbedaan antara nilai yang disampaikan organisasi dan pengalaman di lapangan, maka bisa timbul konflik dalam pikiran yang menurunkan niat bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi publik sangat bergantung pada keselarasan antara cara individu memandang pekerjaan dan nilai-nilai budaya organisasi.

Hal itu memperkuat hubungan antara cara ASN memandang pekerjaan dan budaya organisasi adalah langkah penting dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, adaptif, dan layak menunjang pelayanan masyarakat. Proses ini tidak bisa dicapai hanya dengan aturan formal, tetapi harus dilakukan melalui komunikasi yang melibatkan semua pihak, pemimpin yang bisa menjadi contoh, serta menciptakan budaya kerja yang mengutamakan integritas, kerja sama, dan tanggung jawab sosial.

2.3 Kerangka Berpikir

Penelitian ini berangkat dari kenyataan bahwa birokrasi di Indonesia sedang bertransformasi menuju sistem pemerintahan yang adaptif dan berorientasi pada nilai “BerAKHLAK” (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Namun, penerapan nilai-nilai

tersebut belum tentu dipersepsikan sama oleh semua ASN. Sebagian ASN mungkin melihat budaya organisasi sebagai pedoman positif yang memperkuat profesionalisme, sedangkan sebagian lainnya menganggapnya sebagai tuntutan administratif yang sulit dijalankan. Oleh karena itu, penelitian ini ingin memahami bagaimana ASN memaknai budaya organisasi dalam konteks kerja birokrasi yang kompleks dan penuh simbol sosial.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan ini digunakan karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam makna di balik perilaku, pandangan, dan pengalaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dihasilkan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial, dengan fokus pada interpretasi dan pemaknaan konteks.

Pendekatan ini sesuai karena persepsi ASN terhadap budaya organisasi merupakan fenomena sosial yang bersifat subjektif, bergantung pada pengalaman dan nilai-nilai individu di lingkungan kerja. Sementara itu, penelitian deskriptif kualitatif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena sosial tertentu. Moleong (2021) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif berfokus pada pemahaman makna di balik tindakan sosial, sehingga peneliti dapat menafsirkan gejala sosial berdasarkan perspektif subjek yang diteliti. Dengan demikian, pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam bagaimana ASN menafsirkan dan menghayati nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan birokrasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berintegritas dan adaptif terhadap perubahan.

3.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi. Fokus ini dipilih karena persepsi menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana ASN memahami, merespons, dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja di instansi tempat mereka bekerja. Dalam birokrasi publik, budaya organisasi tidak hanya menjadi seperangkat aturan tertulis, tetapi juga mencerminkan nilai, keyakinan, serta kebiasaan yang membentuk perilaku kerja setiap pegawai. Budaya organisasi menentukan cara ASN berperilaku selama menjalankan tanggung jawabnya. Ketika nilai-nilai budaya ASN dipahami dan diinternalisasi dengan baik, ASN cenderung memiliki sikap kerja yang positif, etika profesi, dan kemampuan untuk memberikan pelayanan publik secara profesional. Sebaliknya, nilai-nilai organisasi sulit diwujudkan dalam kehidupan nyata jika budaya organisasi hanya dipahami secara formal atau sebagai slogan. Dengan begitu, sangat penting untuk memahami persepsi ASN tentang budaya organisasi untuk mengetahui sejauh mana nilai-nilai tersebut benar-benar dihayati dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Fokus ini juga berangkat dari fenomena birokrasi yang sering kali menghadapi tantangan dalam membangun budaya kerja yang efektif. Meskipun pemerintah telah berusaha untuk menerapkan prinsip-prinsip inti ASN, seperti BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), praktiknya tidak selalu berjalan dengan baik di lapangan. Sementara beberapa ASN melihat nilai-nilai tersebut sebagai tugas administratif atau formalitas, yang lain mungkin melihatnya dengan baik. Secara rinci, fokus penelitian ini mencakup tiga aspek utama:

1. Pemahaman ASN terhadap budaya organisasi. Bagian ini menggambarkan sejauh mana ASN mengenal dan memahami nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku di instansinya.

2. Penerapan budaya organisasi dalam pelaksanaan tugas. Fokus ini menelusuri bagaimana ASN berupaya menerapkan nilai-nilai tersebut dalam rutinitas kerja, komunikasi, dan pelayanan publik.
3. Dampak persepsi terhadap etos kerja dan kinerja ASN. Bagian ini menjelaskan bagaimana persepsi ASN tentang budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja, kedisiplinan, dan hasil kinerja mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tiga komponen budaya organisasi ASN dan bagaimana persepsinya terhadapnya berkontribusi pada pembentukan birokrasi yang lebih profesional, fleksibel, dan berfokus pada kepentingan publik. Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña (2019), fokus penelitian kualitatif harus terbuka dan fleksibel agar dapat berkembang dengan data empiris di lapangan. Metode seperti ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika sosial secara kontekstual dan mendalam.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Lampung Timur, Provinsi Lampung. Lokasi ini dipilih karena program reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah tersebut menekankan pentingnya penerapan nilai-nilai budaya kerja ASN "BerAKHLAK", yang berarti "Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif." Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik dan mencerminkan budaya organisasi birokrasi modern, yang diharapkan dapat meningkatkan Selain itu, keanekaragaman jabatan, usia, dan tingkat pendidikan ASN di pemerintah Kabupaten Lampung Timur menunjukkan budaya organisasi yang berkembang di tempat kerja.

Pemilihan lokasi dilakukan dengan teknik purposive, yaitu penentuan lokasi berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dianggap representatif karena

struktur organisasinya yang kompleks dan banyak perangkat daerah yang secara langsung terlibat dalam pelayanan publik. Peneliti berharap dapat lebih memahami bagaimana ASN memaknai, menginternalisasi, dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam pekerjaan sehari-hari dengan memilih lokasi ini. Sugiyono (2022) menyatakan bahwa teknik purposive digunakan karena peneliti memerlukan lokasi yang dianggap paling mampu memberikan informasi yang akurat dan mendalam tentang fenomena yang diteliti (Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Penelitian & Penelitian Alfabeta).

3.4 Jenis dan Sumber data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang berupa kata-kata, narasi, dan dokumen yang menjelaskan pandangan, pengalaman, serta persepsi pegawai negeri sipil terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi. Data kualitatif tidak ditampilkan dalam bentuk angka, melainkan dalam bentuk deskripsi yang memiliki makna yang dalam untuk memahami kehidupan sosial secara lebih menyeluruh. Data ini diperoleh melalui wawancara mendalam, pengamatan langsung di lapangan, serta analisis dokumen yang terkait dengan topik penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan langsung melalui wawancara dan pengamatan terhadap pegawai negeri sipil (ASN) dan pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Data ini membantu menggambarkan bagaimana ASN memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Sementara itu, data sekunder didapatkan dari berbagai dokumen resmi seperti peraturan pemerintah mengenai ASN, pedoman perilaku dan budaya kerja ASN, laporan kinerja, hasil survei internal instansi, serta literatur akademik yang

relevan. Kedua jenis data tersebut digunakan secara bersamaan untuk memperkuat keandalan dan kedalaman hasil penelitian.

Menurut Flick (2018), penggunaan kombinasi data primer dan sekunder dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih luas dan dalam terhadap fenomena sosial yang diteliti (An Introduction to Qualitative Research, 6th ed., SAGE). Dengan demikian, menggabungkan kedua sumber data ini membantu peneliti memastikan bahwa hasil penelitian didasarkan pada bukti empiris yang kuat dan mampu memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai persepsi ASN terhadap budaya organisasi di lingkungan birokrasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pertumbuhan populasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai aspek, termasuk dalam pengumpulan data dalam penelitian ini. Metode yang digunakan saling melengkapi untuk mendapatkan data yang mendalam, akurat, dan dapat dipercaya. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak sekadar memperoleh informasi, tetapi juga memahami makna di balik setiap peristiwa, tindakan, dan pengalaman yang dialami oleh subjek penelitian. Oleh karena itu, peneliti berperan aktif dalam proses ini sebagai instrumen utama yang terlibat langsung dalam pengamatan dan interaksi dengan informan.

Untuk mencapai tujuan penelitian, tiga teknik utama digunakan, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan sehingga memungkinkan peneliti melakukan triangulasi data untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan beberapa pejabat struktural dan ASN di pemerintahan Kabupaten Lampung Timur

yang dipilih secara purposive. Pemahaman, penerapan, dan persepsi ASN terhadap budaya organisasi adalah topik-topik umum yang dibahas dalam panduan wawancara yang digunakan oleh peneliti. Peneliti tetap memberikan ruang kepada informan untuk berbicara tentang pengalaman dan pendapat mereka sendiri. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan lebih banyak informasi tentang cara budaya organisasi dipahami dan diterapkan dalam konteks kerja birokrasi.

2. Observasi Langsung (Direct Observation)

Mengawasi secara langsung tindakan pegawai ASN di tempat kerja memungkinkan observasi terhadap aspek seperti kedisiplinan, gaya komunikasi, interaksi antarpegawai, dan penerapan prinsip budaya organisasi dalam kegiatan pelayanan publik. Untuk menemukan pola perilaku dan dinamika budaya kerja yang berlangsung di kantor pemerintah, observasi dilakukan dalam kondisi alami (natural setting) tanpa mengubah kondisi sebelumnya.

3. Studi Dokumentasi (Documentation Study)

Metode ini melibatkan pengumpulan dokumen yang relevan untuk penelitian. Dokumen ini termasuk peraturan pemerintah, pedoman budaya kerja ASN, laporan kinerja, struktur organisasi, dan dokumen kebijakan reformasi birokrasi. Peneliti juga meninjau literatur akademik, laporan penelitian sebelumnya, dan temuan survei internal yang relevan. Hasil wawancara dan observasi diperkuat dengan dokumentasi, yang juga memberikan konteks tambahan untuk data lapangan.

Penggunaan ketiga metode ini sejalan dengan pendapat Merriam dan Tisdell (2023), yang menyatakan bahwa triangulasi metode dapat memperkaya data dan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian dengan menggabungkan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi (*Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, 5th ed., Jossey-Bass). Oleh karena itu, data dari berbagai sumber dapat saling melengkapi dan memperkuat

hasil penelitian tentang bagaimana ASN melihat budaya organisasi di lingkungan birokrasi.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus sejak data mulai dikumpulkan hingga penelitian selesai. Analisis dilakukan untuk menafsirkan makna di balik data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga peneliti dapat memahami fenomena secara mendalam dan menyeluruh. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2019). Model ini terdiri atas tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga komponen ini tidak dilakukan secara berurutan, melainkan berlangsung secara siklus dan saling berhubungan sepanjang proses penelitian.

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Pada tahap ini, peneliti melakukan seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data yang relevan dengan fokus penelitian. Semua hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ditranskrip dan dianalisis untuk menemukan tema-tema utama yang berkaitan dengan persepsi ASN terhadap budaya organisasi. Reduksi data bertujuan memperjelas fokus analisis dan menghilangkan informasi yang tidak relevan tanpa mengubah makna data yang sebenarnya.

2. Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, peneliti menyajikannya dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau matriks tematik. Penyajian data ini membantu peneliti melihat hubungan antar konsep, pola perilaku, dan perbedaan pandangan antar informan. Dalam penelitian ini, data disajikan berdasarkan tema besar seperti pemahaman ASN terhadap

budaya organisasi, penerapan nilai-nilai budaya dalam pekerjaan, dan dampaknya terhadap kinerja birokrasi.

3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (Conclusion Drawing/Verification)

Peneliti menafsirkan makna dari data yang sudah disajikan untuk menemukan kesimpulan sementara yang menggambarkan hubungan antar tema. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi kembali dengan melakukan triangulasi data dan member check kepada informan untuk memastikan keakuratan hasil interpretasi. Proses verifikasi dilakukan secara berulang hingga peneliti memperoleh kesimpulan akhir yang konsisten dengan data empiris di lapangan.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif karena menentukan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan empat kriteria utama yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Keempat aspek tersebut bertujuan memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kenyataan di lapangan, bebas dari bias, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Kredibilitas dijaga melalui penerapan triangulasi metode dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar data yang diperoleh saling menguatkan. Peneliti juga melakukan *member check* dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan interpretasi sesuai dengan pandangan mereka. Sementara itu, transferabilitas dijaga dengan memberikan deskripsi kontekstual yang jelas mengenai lokasi penelitian, karakteristik informan, dan lingkungan birokrasi agar pembaca dapat menilai relevansi hasil penelitian pada konteks lain. Dependabilitas dicapai melalui pencatatan proses penelitian

secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan dan *audit trail* sehingga penelitian dapat ditelusuri kembali bila dilakukan pengulangan.

Konfirmabilitas menekankan pentingnya objektivitas peneliti agar hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh pandangan pribadi. Seluruh temuan didasarkan pada data empiris yang dikumpulkan secara sistematis dan disajikan secara transparan. Menurut Ahmad et al. (2023), empat kriteria tersebut menjadi dasar dalam menjaga keandalan penelitian kualitatif. Sementara itu, Alam et al. (2024) menegaskan bahwa penerapan triangulasi dan *audit trail* merupakan strategi efektif untuk memperkuat integritas penelitian (*The pillars of trustworthiness in qualitative research, Journal of Applied Qualitative Methods*). Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan data yang valid, dapat dipercaya, dan mencerminkan realitas di lingkungan birokrasi secara akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, H., Daga, R., & Samad, A. (2024). Pengaruh Budaya Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Beban Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintah Kota Makassar. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 7(1), 94-107. <https://doi.org/10.35914/jemma.v7i1.2771>
- Afriyana, A. (2022). Analisis Persepsi Aparatur Sipil Negara Terhadap Pemahaman Reformasi Birokrasi Untuk Mendukung Optimalisasi Kinerja. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government dalam Demokrasi*, 10(2), 98-107. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v10i2.6303>
- Ahmad, S., Rahman, A., & Latif, M. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 560–574.
- Alam, F., Yusuf, A., & Khan, R. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Applied Qualitative Methods*, 5(1), 12–22.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dwiyanto, A. (2021). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Kurniawan, A. (2023). Review Literatur Budaya Organisasi Dan Pelayanan Publik Dalam Penerapan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Instansi Pemerintahan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2247-2256. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16924>
- Kurniawan, A. (2023). *Review Literatur Budaya Organisasi dan Pelayanan Publik dalam Penerapan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Instansi Pemerintahan*. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2247–2256. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16924>

- Lambelanova, R., & Toyib, M. (2024). *Adapting an Organizational Culture to Stay Abreast of Technological Changes in Indonesia's Government Scientific Sector*. *Journal of Environmental and Cultural Studies (JECS)*, 5(1), 2000–2014.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2023). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, H. (2014). *Birokrasi dan public governance*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosyada, S. I., Rahman, A., & Widodo, A. (2023). *The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction in Gen Z ASN in Indonesia*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Politik (JIPP)*, 8(2), 145–158.
- Sappara, S., Kamase, J., Mallongi, S., & Aminuddin, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Sosio Sains*, 8(1), 107-124.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya organisasi dalam praktik*. Nizamia Learning Center.
- Sriminingsih, S., Rahardjo, S., & Wahyudi, D. (2024). *Influence of Work Ethics, Digital Leadership and Culture Organization to Performance ASN di Local Government Regency Magetan*. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi (JBME)*, 5(1), 89–103.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supangkat, S. H. (2016). *Budaya kerja organisasi pemerintah*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Syaputra, H., Rahayu, D., & Rahmawati, I. (2024). *Transformation, Internalization, and Media Socialization of Core Values for State Civil Apparatus (ASN)*. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 12(1), 77–91.
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2022). Urgensi penerapan budaya inovasi bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1).