MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM MENDUKUNG KINERJA PEGAWAI: STUDI KUALITATIF PADA BERBAGAI PERUSAHAAN

Syahbina Oktarianti Chaniago[1]*, Atmi Pebriani[1], Annisa Ramadhani Putri[2]
[1] Program Studi Manajemen Pemasaran Internasional, Politeknik Bina Madani, Bekasi, Indonesia
[2] Program Studi Akuntansi, Politeknik Bina Madani, Bekasi, Indonesia

Email: syahbinaokta@gmail.com
Corresponding Author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai pada berbagai perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik *purposive sampling*. Informan penelitian berjumlah enam orang yang berasal dari berbagai sektor pekerjaan dan telah bekerja minimal enam bulan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditandai oleh kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan sikap saling menghargai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan adaptif berperan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, menerima masukan, menyelesaikan permasalahan, dan menyesuaikan strategi terhadap perubahan organisasi. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif saling melengkapi dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan motivasi, efektivitas, dan produktivitas pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam mengembangkan budaya organisasi dan kepemimpinan yang adaptif guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kata kunci: budaya organisasi; kepemimpinan adaptif; kinerja pegawai; penelitian kualitatif.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of organizational culture and adaptive leadership in supporting employee performance across various companies. A descriptive qualitative approach was employed using purposive sampling. Six active employees from different business sectors participated as informants. Data were collected through semi-structured interviews and documentation and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that organizational culture characterized by discipline, responsibility, teamwork, communication, and mutual respect contributes positively to employee performance by creating a supportive work environment. Adaptive leadership also plays an essential role through clear direction, openness to employee feedback, collaborative problem-solving, and flexibility in responding to organizational changes. Furthermore, organizational

Article History
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

culture and adaptive leadership complement one another in fostering employee motivation, effectiveness, and productivity. The findings are expected to provide practical insights for organizations in strengthening organizational culture and adaptive leadership to improve human resource performance.

Keywords: adaptive leadership; employee performance; organizational culture; qualitative research.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Di tengah perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis, organisasi dituntut mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta meningkatnya persaingan global. Kondisi tersebut menjadikan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama yang perlu dikelola secara optimal agar organisasi mampu mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2019).

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja baik mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, mencapai target yang telah ditetapkan, serta memberikan kontribusi terhadap produktivitas organisasi. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai menurun, organisasi dapat mengalami berbagai hambatan, seperti menurunnya kualitas pelayanan, rendahnya produktivitas, dan tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya yang mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Pramudya et al., 2023; Sankar, 2025).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, kebiasaan, dan cara kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi sebagai pedoman bagi seluruh anggota dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang positif mampu membentuk lingkungan kerja yang disiplin, meningkatkan kerja sama antarkaryawan, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan budaya organisasi yang baik, pegawai diharapkan mampu bekerja secara lebih efektif, bertanggung jawab, serta memiliki loyalitas terhadap organisasi (Hasanah et al., 2023; Schein, 2010).

Selain budaya organisasi, kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga mampu membangun komunikasi yang efektif, memberikan motivasi, serta membantu pegawai dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dalam kondisi organisasi yang terus berkembang, diperlukan kepemimpinan yang adaptif, yaitu kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan (Jugdev, 2022; Karneli, 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, mayoritas penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik. Pendekatan tersebut mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi belum memberikan gambaran secara mendalam mengenai

bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif diterapkan serta dirasakan langsung oleh pegawai dalam aktivitas kerja sehari-hari (Pramudya et al., 2023).

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait penggunaan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pengalaman pegawai mengenai penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif pada berbagai jenis perusahaan. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada satu organisasi atau satu sektor tertentu sehingga belum menggambarkan variasi pengalaman pegawai dari latar belakang organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan informan dari berbagai perusahaan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai berdasarkan pengalaman serta pandangan pegawai dari berbagai perusahaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif, serta menjadi referensi bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada satu organisasi atau sektor tertentu sehingga hasil penelitian masih terbatas pada konteks organisasi tersebut. Penelitian ini menawarkan kebaruan *(novelty)* dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif pada informan yang berasal dari berbagai perusahaan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih luas mengenai implementasi budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu unsur fundamental yang membentuk perilaku, pola pikir, dan cara kerja anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Robbins & Judge (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi setiap anggota dalam bertindak.

Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari suatu kelompok ketika menyelesaikan permasalahan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Nilai-nilai tersebut kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam berpikir, bertindak, dan menyelesaikan pekerjaan di lingkungan organisasi.

Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat kerja sama, serta mendorong pegawai bekerja secara lebih efektif. Nurhalim (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mampu menyatukan anggota organisasi melalui nilai dan norma yang sama sehingga mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Hasanah et al. (2023) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi akan berkembang secara optimal apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang sesuai. Dengan demikian, budaya

organisasi tidak hanya menjadi pedoman perilaku pegawai, tetapi juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap perubahan situasi, tantangan, maupun kebutuhan organisasi. Karneli (2023) menjelaskan bahwa perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut pemimpin untuk bersikap fleksibel, responsif, serta mampu mengambil keputusan secara tepat sesuai kondisi organisasi.

Jugdev (2022) menambahkan bahwa kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) menjadi salah satu kemampuan yang mendukung kepemimpinan adaptif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya akan lebih mudah memahami karakteristik pegawai sehingga mampu menentukan pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Penelitian Latukha et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan resiliensi organisasi dalam menghadapi perubahan maupun gangguan eksternal. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Sankar (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui pemberdayaan pegawai dengan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut.

Sankar (2025) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan pegawai, dengan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menjadi salah satu kompetensi penting yang perlu dimiliki pemimpin dalam menghadapi dinamika organisasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui kualitas, kuantitas, efektivitas, kreativitas, serta kemampuan bekerja sama.

Pramudya et al. (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan dua faktor penting yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang positif serta kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi akan meningkatkan produktivitas pegawai.

Marlius & Sari (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten mampu membangun disiplin kerja, meningkatkan tanggung jawab, serta mendorong produktivitas pegawai.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut, beserta persamaan dan perbedaannya dengan penelitian ini.

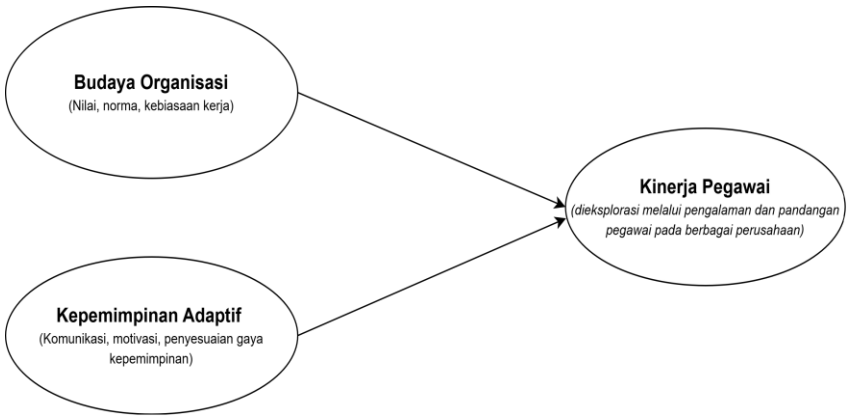
No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode & Hasil	Persamaan & Perbedaan
1.	Pramudya et al. (2023)	Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan	Kuantitatif; budaya kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Persamaan: variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja. Perbedaan: penelitian terdahulu kuantitatif pada satu perusahaan, penelitian ini kualitatif lintas perusahaan
2.	Hasanah et al. (2023)	Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional: sistematika tinjauan literatur	Studi literatur; budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional saling menguatkan dalam mendorong kinerja	Persamaan: keterkaitan budaya organisasi dan kepemimpinan. Perbedaan: metode literatur review, bukan data lapangan
3.	Marlius & Sari (2023)	Pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat	Kuantitatif; budaya organisasi dan rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan: variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Perbedaan: pendekatan kuantitatif dan variabel rotasi kerja tidak dibahas pada penelitian ini
4.	Sankar (2025)	Adaptive leadership on workplace performance mediated and moderated by employee empowerment and organizational culture	Kuantitatif (PLS-SEM); kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja, dimediasi pemberdayaan pegawai dan dimoderasi budaya organisasi	Persamaan: ketiga variabel utama (kepemimpinan adaptif, budaya organisasi, kinerja) sejalan dengan penelitian ini. Perbedaan: metode kuantitatif pada

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode & Hasil	Persamaan & Perbedaan
				sektor pendidikan tinggi di India
5.	Madi Odeh et al. (2023)	The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures	Kuantitatif; kepemimpinan transformasional membangun budaya adaptif yang mendorong ketahanan organisasi	Persamaan: keterkaitan gaya kepemimpinan dan budaya adaptif. Perbedaan: fokus pada resiliensi organisasi, bukan kinerja pegawai secara langsung, serta konteks sektor jasa di Dubai
6.	Alzoubi et al. (2024)	Rethinking growth and survival of hospitality industry in Jordan: peran kepemimpinan yang bertanggung jawab dan tangguh dalam manajemen krisis	Kuantitatif; kepemimpinan yang responsif dan adaptif berkorelasi positif dengan kesiapan organisasi menghadapi krisis	Persamaan: relevansi kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan. Perbedaan: konteks industri perhotelan dan metode kuantitatif

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini disusun berdasarkan kerangka pemikiran bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua unsur utama, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif. Budaya organisasi berperan sebagai fondasi nilai dan norma kerja yang membentuk perilaku pegawai sehari-hari, sedangkan kepemimpinan adaptif berperan dalam mengarahkan, memotivasi, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan dinamika perubahan di lingkungan kerja. Kedua unsur tersebut secara bersama-sama diduga berkontribusi terhadap terbentuknya kinerja pegawai yang optimal.

Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali secara mendalam bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif diterapkan serta dirasakan oleh pegawai dari berbagai perusahaan. Kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 *Kerangka Pemikiran Penelitian*

***Sumber*: *Diolah oleh Peneliti (2026)*.**

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai berdasarkan pengalaman, persepsi, serta pandangan informan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggambarkan fenomena yang terjadi sesuai kondisi nyata di lingkungan kerja tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Pendekatan deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan hasil penelitian secara sistematis berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan (Miles et al., 2014).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang berbeda, meliputi sektor otomotif, plastik, pelayanan kesehatan, *food and beverage (FnB),* jasa, dan perdagangan. Pemilihan beberapa bidang perusahaan bertujuan memperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Teknik **ini** dipilih karena dianggap mampu memberikan informasi yang relevan mengenai fenomena yang diteliti.

Adapun kriteria informan meliputi:

- Pegawai aktif pada perusahaan tempat bekerja.
- Memiliki masa kerja minimal enam bulan.
- Bersedia menjadi informan penelitian.
- Memahami budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan enam orang informan yang berasal dari berbagai perusahaan dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda sehingga diharapkan mampu memberikan sudut pandang yang beragam mengenai budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kinerja pegawai.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas wawancara semi terstruktur dan dokumentasi.

a. Wawancara Semi Terstruktur

Wawancara dilakukan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya. Pelaksanaan wawancara dilakukan secara tatap muka maupun melalui media komunikasi seperti WhatsApp sesuai dengan ketersediaan waktu informan. Teknik wawancara semi terstruktur dipilih agar peneliti tetap memiliki pedoman pertanyaan, namun tetap memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara mendalam.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan sebagai data pendukung penelitian yang meliputi pedoman wawancara, catatan hasil wawancara, dokumentasi proses wawancara, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil wawancara sehingga data yang diperoleh menjadi lebih lengkap.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014), yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data
   Data hasil wawancara diseleksi, dikelompokkan, serta disederhanakan berdasarkan tema penelitian sehingga diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.
2. Penyajian Data
   Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif berdasarkan tema-tema penelitian agar memudahkan peneliti dalam memahami pola hubungan antar data.
3. Penarikan Kesimpulan
   Tahap terakhir dilakukan dengan menginterpretasikan seluruh hasil analisis untuk memperoleh kesimpulan mengenai peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai.

3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa informan yang berasal dari perusahaan yang berbeda. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap hasil wawancara (member

checking) guna memastikan bahwa informasi yang diperoleh telah sesuai dengan pengalaman dan pandangan informan.

Tabel 3.1 Karakteristik Informan Penelitian

Kode Informan	Usia	Jenis Kelamin	Jabatan	Bidang Perusahaan	Lama Bekerja
I1	25 tahun	Perempuan	Staff	Otomotif	1 tahun
I2	21 tahun	Laki-laki	Operator	Plastik	2,5 tahun
I3	27 tahun	Perempuan	Terapis	Puskesmas	1 tahun
I4	31 tahun	Laki-laki	Staff	FnB	1 tahun
I5	28 tahun	Perempuan	Staff	Jasa	3 tahun
I6	23 tahun	Laki-laki	Staff	Perdagangan	1,5 tahun

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 3.1, informan penelitian berasal dari berbagai bidang perusahaan, yaitu otomotif, plastik, pelayanan kesehatan, *food and beverage* (FnB), jasa, dan perdagangan. Keberagaman latar belakang informan diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai pada berbagai jenis organisasi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara semi terstruktur terhadap enam informan yang berasal dari berbagai perusahaan. Data dianalisis berdasarkan tema-tema penelitian yang meliputi budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil penelitian diinterpretasikan dengan mengaitkannya pada teori serta penelitian terdahulu yang relevan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai.

4.1 Gambaran Umum Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan enam orang informan yang berasal dari berbagai bidang perusahaan, yaitu otomotif, plastik, pelayanan kesehatan, *food and beverage (FnB)*, jasa, dan perdagangan. Seluruh informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* sesuai dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan. Karakteristik lengkap informan telah disajikan pada Tabel 3.1.

Berdasarkan karakteristik informan pada Tabel 3.1, informan memiliki latar belakang usia, jabatan, jenis perusahaan, dan lama bekerja yang beragam. Keberagaman tersebut memberikan perspektif yang lebih luas mengenai penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam mendukung kinerja pegawai sehingga data yang diperoleh mampu menggambarkan fenomena penelitian secara lebih komprehensif.

4.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur terhadap enam informan, diperoleh beberapa tema utama yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu peran budaya organisasi, implementasi nilai budaya organisasi dalam pekerjaan sehari-hari, kepemimpinan adaptif, kemampuan pemimpin menghadapi perubahan, serta faktor-faktor yang mendukung kinerja

pegawai. Temuan penelitian disajikan berdasarkan hasil wawancara yang kemudian didukung dengan kutipan pernyataan informan untuk memperkuat hasil analisis.

4.2.1 Peran Budaya Organisasi dalam Mendukung Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Meskipun setiap perusahaan memiliki karakteristik budaya yang berbeda sesuai bidang usahanya, seluruh informan menyampaikan bahwa nilai-nilai seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, dan sikap saling menghargai menjadi budaya yang paling sering diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Informan I1 yang bekerja pada perusahaan otomotif menjelaskan bahwa budaya organisasi di tempat kerjanya menekankan kedisiplinan, terutama berkaitan dengan ketepatan waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

> *"Budaya kerja di perusahaan saya cukup mengutamakan kedisiplinan, terutama dalam hal ketepatan waktu kerja. Perusahaan memiliki aturan terkait batas keterlambatan dan konsekuensi apabila melewati batas tersebut."* (Informan I1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya disiplin diterapkan secara konsisten sebagai pedoman perilaku pegawai sehingga mampu membangun rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan.

Informan I2 yang bekerja pada perusahaan plastik juga menjelaskan bahwa budaya organisasi diwujudkan melalui kedisiplinan, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kerja sama antartim.

> *"Budaya kerja di perusahaan saya mengutamakan kedisiplinan waktu dan kerja sama tim. Kami terbiasa mengikuti SOP dan komunikasi dilakukan secara terbuka antar divisi."* (Informan I2)

Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya diterapkan melalui aturan formal, tetapi juga melalui komunikasi yang terbuka sehingga mampu meningkatkan koordinasi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Sementara itu, Informan I3 yang bekerja pada sektor pelayanan kesehatan menjelaskan bahwa budaya organisasi di tempat kerjanya lebih menekankan nilai kekeluargaan, gotong royong, dan pelayanan kepada masyarakat.

> *"Budaya organisasi di Puskesmas kami kekeluargaan, disiplin, dan gotong royong. Semua pegawai saling membantu dan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat."* (Informan I3)

Informan I4 dari bidang *food and beverage* juga menyampaikan bahwa budaya organisasi di tempat kerjanya menekankan pentingnya kekompakan serta hubungan kerja yang harmonis.

> *"Budaya kerja di perusahaan saya adalah kerja tim yang kompak dan tidak ada perbedaan antara junior dan senior."* (Informan I4)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa setiap perusahaan memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda. Namun demikian, seluruh informan menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi.

4.2.2 Implementasi Nilai Budaya Organisasi dalam Pekerjaan Sehari-hari

Selain tercermin melalui aturan kerja, budaya organisasi juga diwujudkan melalui kebiasaan yang diterapkan pegawai dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi tampak melalui tanggung jawab terhadap

pekerjaan, kerja sama tim, saling membantu antarpegawai, serta orientasi terhadap pelayanan.

Informan I1 menjelaskan bahwa nilai utama yang diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari adalah tanggung jawab dan pencapaian target kerja.

"Setiap karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas sesuai target waktu yang sudah ditentukan. Selain itu, kerja sama tim juga sangat ditekankan untuk mencapai target perusahaan." (Informan I1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berupa aturan tertulis, tetapi diwujudkan melalui komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi.

Informan I2 juga menyampaikan bahwa tanggung jawab dan sikap saling membantu merupakan nilai yang selalu diterapkan dalam lingkungan kerjanya.

"Nilai yang paling sering diterapkan adalah tanggung jawab dan kerja sama. Kami saling membantu jika ada rekan yang mengalami kesulitan." (Informan I2)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendorong kolaborasi mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis serta mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Pada sektor pelayanan kesehatan, Informan I3 menjelaskan bahwa budaya organisasi diwujudkan melalui penerapan budaya 5S.

"Nilai yang paling sering diterapkan adalah 5S yaitu Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun." (Informan I3)

Budaya tersebut mencerminkan komitmen organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sekaligus membangun hubungan yang baik antara pegawai dan pengguna layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dipahami bahwa implementasi budaya organisasi tidak hanya tercermin dalam kebijakan perusahaan, tetapi juga melalui perilaku sehari-hari pegawai. Nilai tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, kepedulian, dan pelayanan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

4.2.3 Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Mendukung Kinerja Pegawai

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai. Informan menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi dapat memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, menerima masukan dari pegawai, serta membantu menyelesaikan berbagai kendala yang muncul dalam pekerjaan.

Informan I1 menjelaskan bahwa atasannya tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga terlibat secara langsung ketika tim mengalami kesulitan.

"Atasan saya memberikan arahan yang jelas, tepat, dan tegas. Bahkan terkadang masih membantu tim ketika ada kendala dan memberikan solusi." (Informan I1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan, tetapi juga berperan sebagai pembimbing yang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hal serupa juga disampaikan oleh Informan I2 yang menjelaskan bahwa komunikasi rutin menjadi salah satu cara pemimpin dalam mengarahkan bawahannya.

"Atasan memberikan arahan melalui briefing pagi dan membagi tugas sesuai kemampuan masing-masing. Beliau juga terbuka menerima masukan." (Informan I2)

Menurut informan tersebut, briefing yang dilakukan secara rutin membuat pegawai lebih memahami target pekerjaan sehingga pelaksanaan tugas menjadi lebih terarah.

Pada sektor pelayanan kesehatan, Informan I3 menjelaskan bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis.

"Atasan kami menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Mau mendengar masukan, memberi arahan jelas, dan turun langsung saat ada kendala." (Informan I3)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang adaptif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga membangun hubungan kerja yang baik melalui komunikasi, keterbukaan, dan keterlibatan langsung dalam penyelesaian masalah. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa lebih dihargai sehingga mampu meningkatkan motivasi serta semangat dalam bekerja.

4.2.4 Kemampuan Pemimpin Menghadapi Perubahan dan Kendala

Kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan merupakan salah satu indikator kepemimpinan adaptif yang banyak disampaikan oleh para informan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menjelaskan bahwa pemimpin cenderung melakukan koordinasi, evaluasi, serta diskusi bersama sebelum mengambil keputusan ketika terjadi perubahan maupun kendala dalam pekerjaan.

Informan I1 menjelaskan bahwa atasannya selalu melakukan evaluasi bersama ketika muncul permasalahan.

"Atasan melakukan briefing tim untuk evaluasi kerja dan saling memberikan masukan untuk strategi kerja ke depannya." (Informan I1)

Menurut informan tersebut, kegiatan evaluasi membantu tim memahami penyebab permasalahan sekaligus menentukan langkah perbaikan yang akan dilakukan.

Informan I2 juga menyampaikan bahwa pemimpin tetap tenang ketika menghadapi perubahan.

"Saat ada kendala, atasan segera mengumpulkan tim untuk mencari solusi bersama. Beliau tetap tenang dan menjelaskan perubahan dengan alasan yang logis." (Informan I2)

Sementara itu, Informan I6 menjelaskan bahwa atasannya selalu menganalisis akar permasalahan sebelum mengambil keputusan.

"Biasanya atasan melihat penyebab masalah terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan agar pekerjaan tetap berjalan." (Informan I6)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan adaptif diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan secara cepat, melibatkan pegawai dalam proses penyelesaian masalah, serta mengambil keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi organisasi. Pendekatan tersebut membantu menjaga kelancaran pekerjaan sekaligus meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pemimpin.

4.2.5 Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyampaikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor organisasi. Faktor-faktor yang paling banyak disebutkan meliputi lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang efektif, kerja sama tim, kedisiplinan, kejelasan tanggung jawab, serta dukungan dari pemimpin.

Informan I5 menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan komunikasi yang baik menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

"Faktor yang paling berpengaruh adalah lingkungan kerja dan cara pemimpin mengarahkan pegawai. Kalau suasana kerja baik dan komunikasi berjalan lancar, pegawai lebih mudah fokus menyelesaikan pekerjaan." (Informan I5)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif.

Selain itu, Informan I6 menilai bahwa kedisiplinan dan kejelasan pembagian tugas sangat memengaruhi hasil kerja pegawai.

"Menurut saya yang paling berpengaruh adalah kedisiplinan dan kejelasan tanggung jawab. Kalau pegawai memahami tugasnya dan memiliki komitmen, hasil kerja juga akan lebih baik." (Informan I6)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memahami peran dan tanggung jawabnya cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan sesuai target organisasi.

Informan I4 juga menambahkan bahwa hubungan antarpegawai dan sistem manajemen perusahaan turut memengaruhi kinerja.

"Faktor yang mendukung kinerja adalah lingkungan kerja yang sehat, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang baik, dan manajemen yang tidak menyulitkan karyawan." (Informan I4)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi. Budaya organisasi yang positif, kepemimpinan yang adaptif, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor-faktor yang saling mendukung dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

4.3 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten mampu membentuk perilaku kerja yang positif, sedangkan kepemimpinan adaptif membantu mengarahkan pegawai dalam menghadapi perubahan serta menyelesaikan berbagai tantangan di lingkungan kerja. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

4.3.1 Peran Budaya Organisasi dalam Mendukung Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai pada berbagai perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya organisasi diterapkan melalui nilai kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, dan sikap saling menghargai antarpegawai.

Informan dari berbagai sektor pekerjaan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah. Pada perusahaan otomotif, budaya organisasi diwujudkan melalui penerapan disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan kerja, dan pencapaian target. Sementara itu, pada perusahaan plastik, budaya organisasi lebih terlihat melalui kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), kerja sama tim, serta komunikasi yang terbuka antardivisi.

Pada sektor pelayanan kesehatan, budaya organisasi tidak hanya berorientasi pada hubungan internal pegawai, tetapi juga menekankan kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui penerapan budaya 5S (*Senyum, Salam, Sapa, Sopan,* dan *Santun*). Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berkembang sesuai karakteristik masing-masing organisasi tanpa menghilangkan tujuan utamanya, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang membentuk perilaku anggota organisasi. Selain itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi menjadi pedoman bagi anggota dalam berpikir, bertindak, dan menyelesaikan pekerjaan. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Nurhalim (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mampu meningkatkan komitmen serta efektivitas kerja pegawai. Hasanah et al. (2023) turut menjelaskan bahwa budaya organisasi akan berkembang secara optimal apabila didukung oleh kepemimpinan yang tepat sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi antarpegawai, memperkuat rasa tanggung jawab, serta mendukung tercapainya kinerja pegawai yang lebih optimal.

4.3.2 Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Mendukung Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa pemimpin yang adaptif tidak hanya memberikan arahan dan pengawasan, tetapi juga mampu membangun komunikasi yang terbuka, menerima masukan dari pegawai, membantu menyelesaikan permasalahan, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi organisasi.

Pada perusahaan otomotif, pemimpin menunjukkan karakter kepemimpinan yang tegas namun tetap memberikan dukungan ketika pegawai mengalami kendala dalam pekerjaan. Di perusahaan plastik, kepemimpinan adaptif diwujudkan melalui pelaksanaan *briefing* secara rutin, pembagian tugas sesuai kemampuan pegawai, serta keterbukaan terhadap saran maupun masukan dari anggota tim. Sementara itu, pada sektor pelayanan kesehatan, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan menjadi salah satu bentuk implementasi kepemimpinan adaptif. Ketika terjadi perubahan prosedur kerja maupun kendala operasional, pemimpin melakukan koordinasi, evaluasi, serta diskusi bersama sebelum menentukan keputusan. Pendekatan tersebut membuat pegawai merasa lebih dihargai, memperoleh kejelasan mengenai perubahan yang terjadi, dan lebih siap dalam melaksanakan pekerjaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Karneli (2023) yang menyatakan bahwa pemimpin pada era perubahan dituntut memiliki kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan organisasi. Jugdev (2022) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif didukung oleh kemampuan pemimpin dalam memahami karakteristik bawahannya sehingga mampu menentukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai.

Hasil penelitian ini turut memperkuat temuan Sankar (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui pemberdayaan pegawai dengan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adaptif memberikan kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan, meningkatkan motivasi pegawai, memperkuat komunikasi, serta membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif.

4.3.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif merupakan dua faktor yang saling berkaitan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja pegawai, sedangkan kepemimpinan adaptif berperan dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta memastikan nilai-nilai tersebut dapat diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya kerja positif serta didukung oleh pemimpin yang mampu beradaptasi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, komunikatif, dan produktif. Pegawai merasa lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya karena adanya arahan yang jelas serta hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan anggota tim.

Informan I5 menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dan cara pemimpin memberikan arahan sangat memengaruhi fokus pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, Informan I6 menyampaikan bahwa kejelasan tanggung jawab serta dukungan dari pemimpin membuat pegawai lebih memahami pekerjaannya sehingga hasil kerja menjadi lebih optimal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif tidak dapat dipisahkan karena keduanya saling melengkapi dalam membangun efektivitas kerja pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua elemen penting dalam membentuk perilaku kerja individu di dalam organisasi. Penelitian Hasanah et al. (2023) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi akan berkembang lebih efektif apabila didukung oleh kepemimpinan yang sesuai. Selain itu, penelitian Pramudya et al. (2023) membuktikan bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang dibangun melalui budaya organisasi yang positif serta kepemimpinan adaptif. Sinergi antara kedua faktor tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai **Peran Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif dalam Mendukung Kinerja Pegawai: Studi Kualitatif pada Berbagai Perusahaan**, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. **Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai.** Budaya organisasi yang diterapkan melalui nilai kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan sikap saling menghargai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Penerapan nilai-nilai tersebut juga meningkatkan koordinasi antarkaryawan, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta mendorong tercapainya tujuan perusahaan.
2. **Kepemimpinan adaptif berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.** Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap kondisi organisasi dapat memberikan arahan yang jelas, membuka komunikasi dua arah, menerima masukan dari

pegawai, serta mampu menyelesaikan berbagai kendala melalui pendekatan yang kolaboratif. Kondisi tersebut mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

3. **Budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif saling melengkapi dalam mendukung kinerja pegawai.** Budaya organisasi menjadi pedoman nilai dan perilaku kerja, sedangkan kepemimpinan adaptif memastikan nilai-nilai tersebut dapat diterapkan secara konsisten dalam menghadapi berbagai perubahan di lingkungan kerja. Sinergi antara keduanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kualitas hubungan kerja, serta mendukung tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. **Bagi perusahaan**, disarankan untuk terus mempertahankan serta mengembangkan budaya organisasi yang positif melalui peningkatan komunikasi, kerja sama tim, kedisiplinan, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
2. **Bagi pemimpin organisasi**, disarankan untuk terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan adaptif dengan membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, memberikan arahan yang jelas, serta mampu menyesuaikan strategi kepemimpinan sesuai dengan dinamika organisasi.
3. **Bagi peneliti selanjutnya**, penelitian ini dapat dikembangkan dengan melibatkan jumlah informan yang lebih banyak, cakupan perusahaan yang lebih luas, atau menggunakan pendekatan *mixed methods* sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kinerja pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Program Studi Manajemen Pemasaran Internasional dan Program Studi Akuntansi Politeknik Bina Madani atas dukungan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Alzoubi, R. H., Shnaikat, B., Abo Murad, M., Al Kloub, R., Alhmesat, M., & Alkharabsheh, O. H. M. (2024). Rethinking Growth and Survival of Hospitality Industry in Jordan: The Role of Responsible and Resilient Leadership Styles in Managing Crisis. *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Hasanah, J., Zainal Alim, M., Febriansyah, V., Isa Anshori, M., Ekonomi dan Bisnis, F., & Trunojoyo Madura, U. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, *1*(4), 248–261. https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502

Jugdev, K. (2022). Applying Cultural Intelligence to Develop Adaptive Leadership. *Organization Development Journal*, *40*(4), 56–70.

Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, *1*(2), 77–83. https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26

Latukha, M., Yakovleva, P., & Yan, K. (2025). Adaptive Leadership for Multilevel Resilience in the Context of Disruptions. *Thunderbird International Business Review*, *67*(2), 149–167.

Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience Through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 440–468.

Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT*.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nurhalim, A. D. (2022). The Role of Organizational Culture in Realizing the Performance of an Organization. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *20*(3).

Pramudya, A. A., Purnama Muhammad Rouf, Andarbeni Ninnes Sri, Nurjayanti Putri, & Anshori M. Isa. (2023). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, *1*(4), 24–40. https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Sankar, J. P. (2025). Adaptive leadership on workplace performance mediated and moderated by employee empowerment and organizational culture. *Discover Education*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s44217-025-01093-2

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.