



## **Sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap pelayanan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Provinsi Riau**

### ***Synergy of organizational culture and employee performance towards Public Fuel Filling Station (SPBU) services in Riau Province***

**Abd. Rasyid Syamsuri<sup>\*</sup>, Rahmad Hidayat<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mengkaji sinergi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam peningkatan pelayanan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Provinsi Riau. Metode yang digunakan adalah studi literatur sistematis dengan menelaah 32 artikel jurnal terakreditasi dan terindeks Scopus/Google Scholar yang diterbitkan pada periode 2015–2024. Pencarian dilakukan melalui database Scopus, Google Scholar, dan Garuda dengan kata kunci relevan. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas budaya organisasi, kinerja karyawan, dan pelayanan publik, sedangkan artikel yang tidak relevan dikecualikan. Analisis data dilakukan dengan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan disiplin, pelayanan prima, inovasi, dan keselamatan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam kecepatan, ketepatan, dan keramahan pelayanan di SPBU. Faktor kepemimpinan transformasional, pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi objektif memperkuat sinergi tersebut.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Pelayanan Publik

#### **Abstract**

*This study aims to examine the synergy between organizational culture and employee performance in improving services at Public Fuel Stations (SPBU) in Riau Province. The method used is a systematic literature review by reviewing 32 accredited journal articles indexed by Scopus/Google Scholar published in the period 2015–2024. The search was conducted through Scopus, Google Scholar, and Garuda databases using relevant keywords. Inclusion criteria included articles discussing organizational culture, employee performance, and public services, while irrelevant articles were excluded. Data analysis was conducted using thematic synthesis to identify patterns of relationships between organizational culture and employee performance. The results show that an organizational culture that emphasizes discipline, excellent service, innovation, and occupational safety contributes significantly to improving employee performance, particularly in terms of speed, accuracy, and friendliness of service at SPBU. Transformational leadership factors, continuous training, and an objective evaluation system strengthen this synergy.*

**Keywords:** Organizational Culture, Employee Performance, Public Service

#### **Histori Artikel:**

Diterima 25 Juni 2025, Direvisi 21 Agustus 2025, Disetujui 28 Agustus 2025, Dipublikasi 29 September 2025.

#### **\*Penulis Korespondensi:**

abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

#### **DOI:**

<https://doi.org/10.60036/jbm.769>

## PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu instrumen penting dalam pembangunan nasional karena secara langsung menentukan kualitas interaksi antara pemerintah atau lembaga penyedia layanan dengan masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga penyedia layanan. Dalam konteks pembangunan ekonomi, pelayanan publik yang prima berkontribusi pada terciptanya efisiensi, keadilan, dan keberlanjutan pembangunan. Dalam sektor energi, Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) menjadi salah satu titik pelayanan publik yang vital. SPBU berfungsi tidak hanya sebagai sarana distribusi energi, tetapi juga sebagai penyedia layanan langsung bagi masyarakat pengguna kendaraan bermotor. Tingginya mobilitas masyarakat di Provinsi Riau sebagai salah satu pusat perekonomian membuat kualitas pelayanan SPBU menjadi faktor strategis dalam mendukung kelancaran aktivitas ekonomi dan sosial. Kualitas pelayanan SPBU tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan bahan bakar, tetapi juga oleh interaksi karyawan dengan pelanggan. Pelayanan yang cepat, akurat, ramah, dan sesuai standar keselamatan kerja merupakan elemen yang menentukan kepuasan konsumen. Oleh karena itu, perilaku dan kinerja karyawan menjadi faktor utama yang mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan SPBU. Salah satu faktor penting yang membentuk perilaku kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam bersikap dan bertindak (Schein, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan keseragaman persepsi, meningkatkan kohesi, serta memperkuat orientasi pada tujuan organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Budiyanto & Oetomo (2016) serta Ghorbanhosseini (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan. Di sektor publik, Chang & Lee (2018) menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan inovasi dan pelayanan prima mampu meningkatkan efektivitas pelayanan. Kinerja karyawan sendiri dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai standar organisasi, mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta perilaku kerja (Koesmono, 2021). Dalam konteks pelayanan publik, kinerja karyawan juga mencakup sikap ramah, kepatuhan terhadap prosedur, serta orientasi pada kepuasan pelanggan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan variabel penting yang secara langsung menentukan mutu pelayanan di SPBU.

Sejumlah penelitian di Indonesia menegaskan relevansi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur. Handoko & Yuliani (2022) menemukan bahwa budaya kerja kondusif berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja pegawai sektor publik. Arifin & Iskanto (2023) menambahkan bahwa budaya organisasi yang menekankan orientasi hasil dan disiplin memperkuat efektivitas pelayanan. Temuan ini diperkuat oleh Prihantini & Rini (2023) yang menunjukkan bahwa self-efficacy berperan sebagai mediator penting dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja. Dalam konteks SPBU, penelitian Putri & Rahmawati (2022) dan Setiawan & Nugroho (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan dapat meningkatkan loyalitas konsumen. Karyawan SPBU yang bekerja dalam lingkungan budaya kerja yang menekankan keselamatan, kecepatan, dan keramahan terbukti mampu memberikan pengalaman layanan yang lebih baik bagi pelanggan. Hal ini menegaskan bahwa sinergi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan merupakan kunci dalam meningkatkan mutu layanan SPBU.

Meskipun hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan telah banyak diteliti, literatur yang secara khusus membahas konteks SPBU di Indonesia, terutama di Provinsi Riau, masih terbatas. Beberapa studi lokal memang membahas budaya organisasi di sektor publik

(Tjahjono & Palupi, 2021), namun belum menyoroti secara spesifik tantangan SPBU yang unik, seperti risiko keselamatan kerja, dinamika permintaan energi, serta ekspektasi konsumen yang terus meningkat. Hal ini menciptakan kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengulas secara komprehensif sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam meningkatkan pelayanan SPBU di Provinsi Riau melalui studi literatur sistematis. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya pada sektor energi lokal dengan pendekatan sintesis tematik, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus implikasi praktis bagi manajemen SPBU dalam merancang strategi pengembangan budaya organisasi dan kinerja karyawan yang adaptif dan berkelanjutan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental dalam suatu organisasi karena menjadi landasan nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku karyawan. Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari, diterima, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak. Robbins & Judge (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mengikat individu dalam organisasi dan memberikan identitas yang khas. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar aturan, tetapi juga sistem makna yang membentuk pola pikir dan perilaku kerja. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Denison et al. (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan efektivitas karyawan. Dalam konteks organisasi publik, budaya yang menekankan akuntabilitas dan pelayanan prima terbukti berdampak positif terhadap kualitas pelayanan (Nguyen & Ngo, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai faktor strategis dalam mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan kolektif.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019) meliputi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko – dorongan untuk berpikir kreatif.
2. Perhatian pada detail – tingkat ketelitian dalam bekerja.
3. Orientasi hasil – fokus pada pencapaian target organisasi.
4. Orientasi manusia – kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.
5. Orientasi tim – kerja sama dalam kelompok.
6. Stabilitas – konsistensi dalam kebijakan dan praktik kerja.

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Budiyanto & Oetomo (2016) serta Aydin & Ceylan (2019) menemukan bahwa budaya kerja yang kondusif meningkatkan disiplin, motivasi intrinsik, dan produktivitas. Prihantini & Rini (2023) menambahkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan self-efficacy, yang pada gilirannya memperkuat kinerja karyawan di sektor pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya faktor pendukung, melainkan variabel kunci yang menentukan kualitas sumber daya manusia.

Dalam konteks SPBU di Indonesia, budaya organisasi menjadi sangat krusial karena menyangkut pelayanan langsung kepada konsumen dan keselamatan kerja di lingkungan berisiko tinggi. Penelitian Putri & Rahmawati (2022) serta Setiawan & Nugroho (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan keselamatan, kedisiplinan, dan orientasi pada pelanggan mampu meningkatkan kualitas layanan SPBU. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai instrumen strategis untuk membangun pelayanan publik

yang cepat, tepat, aman, dan ramah, sekaligus menjadi fondasi bagi keberlanjutan operasional SPBU di tengah dinamika kebutuhan energi masyarakat.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Koesmono (2021), kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan dapat mencapai target, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dalam waktu yang ditentukan. Chang & Lee (2018) menegaskan bahwa kinerja bukan hanya ukuran produktivitas, tetapi juga gambaran efektivitas individu dalam mendukung tujuan organisasi. Dalam literatur manajemen, kinerja karyawan dipandang sebagai konstruk multidimensional yang mencakup aspek hasil kerja, perilaku kerja, dan sikap kerja (Robbins & Judge, 2019). Hasil kerja mengacu pada output yang dihasilkan, perilaku kerja terkait dengan cara karyawan melaksanakan pekerjaannya, sedangkan sikap kerja mencerminkan tingkat loyalitas, motivasi, dan komitmen individu terhadap organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal (kompetensi, motivasi, self-efficacy) maupun eksternal (lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan).

Indikator kinerja karyawan (Koesmono, 2021; Tjahjono & Palupi, 2021):

1. Kuantitas kerja: jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
2. Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, dan hasil kerja.
3. Ketepatan waktu: kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline.
4. Inisiatif dan tanggung jawab: proaktivitas dalam menyelesaikan masalah.
5. Perilaku kerja: sikap ramah, sopan, dan profesional, khususnya di sektor pelayanan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah banyak diteliti. Budiyanto & Oetomo (2016) menekankan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peningkatan disiplin kerja. Prihantini & Rini (2023) menunjukkan bahwa self-efficacy berperan sebagai mediator penting yang memperkuat hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Wahyudi & Prasetyo (2019) menambahkan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral dalam mendorong peningkatan kinerja di sektor publik. Kepemimpinan juga menjadi faktor penentu dalam kinerja karyawan. Mahmood et al. (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kreativitas dan produktivitas karyawan melalui internalisasi nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Arifin & Iskanto (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja serta memperbaiki kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan kepemimpinan di tempat kerja.

Dalam konteks SPBU di Indonesia, kinerja karyawan memiliki indikator yang lebih spesifik dibandingkan sektor lain. Setiawan & Nugroho (2020) menegaskan bahwa kinerja di SPBU dapat diukur melalui kecepatan pelayanan, akurasi pengisian bahan bakar, keramahan terhadap pelanggan, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja. Putri & Rahmawati (2022) menambahkan bahwa pelayanan prima di SPBU juga sangat ditentukan oleh kemampuan karyawan untuk menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan serta keandalan dalam menghadapi situasi darurat. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan variabel strategis yang menentukan keberhasilan SPBU dalam memberikan layanan publik. Kinerja yang optimal tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi dan mendukung keberlanjutan bisnis. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diposisikan sebagai faktor penentu yang sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga pemahaman mengenai sinergi keduanya menjadi penting untuk diteliti secara lebih mendalam.

## **Sinergi Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan merujuk pada hubungan timbal balik yang saling memperkuat antara sistem nilai organisasi dan performa individu dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan arah, makna, dan motivasi bagi karyawan, sedangkan kinerja karyawan yang optimal memperkuat nilai-nilai budaya melalui pencapaian hasil yang diharapkan. Alrowwad et al. (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan komitmen, sementara kinerja yang baik memperkuat budaya dengan menciptakan siklus keberhasilan yang berkelanjutan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa sinergi ini sangat bergantung pada faktor kepemimpinan, motivasi, dan sistem penghargaan. Mahmood et al. (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginternalisasi nilai budaya organisasi, sehingga mendorong peningkatan kreativitas dan produktivitas karyawan. Sementara itu, Prihantini & Rini (2023) menemukan bahwa self-efficacy menjadi mediator penting yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian, sinergi budaya dan kinerja tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui interaksi variabel mediasi yang kompleks.

Dalam organisasi publik, sinergi budaya dan kinerja berkontribusi langsung terhadap kualitas pelayanan. Chang & Lee (2018) menemukan bahwa budaya organisasi berorientasi pelayanan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Tjahjono & Palupi (2021) menambahkan bahwa employee engagement meningkat ketika budaya organisasi didukung oleh kepemimpinan komunikatif dan sistem evaluasi kinerja yang adil. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga menciptakan iklim kerja kolektif yang mendukung pelayanan berkualitas. Konteks SPBU di Indonesia memberikan gambaran nyata mengenai pentingnya sinergi ini. Penelitian Putri & Rahmawati (2022) serta Setiawan & Nugroho (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan keselamatan, disiplin, dan pelayanan pelanggan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan SPBU. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan budaya yang kuat cenderung lebih disiplin dalam menjaga standar keselamatan, lebih cepat dalam melayani, dan lebih ramah terhadap pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan konsumen dan loyalitas pelanggan.

Dengan demikian, sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dipandang sebagai strategi manajerial yang harus dijaga dan dikembangkan secara berkelanjutan. Tanpa budaya organisasi yang adaptif, kinerja karyawan berpotensi menurun karena kurangnya arahan dan motivasi. Sebaliknya, tanpa kinerja yang baik, budaya organisasi tidak akan terwujud secara nyata dalam perilaku kerja sehari-hari. Oleh karena itu, dalam konteks pelayanan publik seperti SPBU, membangun sinergi ini berarti mengintegrasikan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam indikator kinerja karyawan, sehingga kedua aspek saling mendukung dalam menciptakan pelayanan publik yang unggul dan berkelanjutan.

## **Pelayanan SPBU dan Konteks Provinsi Riau**

Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) merupakan bagian penting dari sistem pelayanan publik di sektor energi. SPBU tidak hanya berfungsi sebagai titik distribusi bahan bakar, tetapi juga sebagai lokasi pelayanan langsung kepada masyarakat yang mengandalkan kendaraan bermotor untuk aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu, kualitas pelayanan SPBU berkontribusi signifikan terhadap kelancaran transportasi, kegiatan ekonomi, dan kehidupan sosial masyarakat. Kualitas pelayanan SPBU ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain kecepatan pelayanan, ketepatan transaksi, keramahan karyawan, serta kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja (Setiawan & Nugroho, 2020). Pelayanan yang lambat, sikap karyawan yang kurang ramah, atau kelalaian dalam menerapkan standar keamanan dapat mengurangi

kepuasan pelanggan. Sebaliknya, pelayanan yang cepat, akurat, dan profesional akan meningkatkan loyalitas pelanggan serta memperkuat citra organisasi.

Provinsi Riau memiliki karakteristik unik sebagai salah satu daerah penghasil minyak dan gas di Indonesia, yang membuat kebutuhan energi masyarakat sangat tinggi. Mobilitas kendaraan di Riau tidak hanya dipengaruhi oleh aktivitas domestik, tetapi juga oleh kegiatan industri dan perdagangan lintas provinsi. Oleh karena itu, SPBU di Riau menghadapi tantangan lebih besar dibandingkan wilayah lain dalam hal konsistensi pasokan, kualitas pelayanan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Tantangan lain yang dihadapi SPBU di Riau adalah keberagaman sosial dan budaya masyarakat setempat. Sebagai daerah dengan tingkat heterogenitas tinggi, karyawan SPBU perlu mampu beradaptasi dengan perbedaan budaya, bahasa, dan ekspektasi pelanggan. Budaya organisasi yang adaptif dan inklusif menjadi kunci untuk menciptakan iklim kerja harmonis sekaligus menjaga kualitas pelayanan di tengah dinamika sosial yang kompleks.

Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi juga mempengaruhi ekspektasi konsumen terhadap pelayanan SPBU. Pelanggan kini menuntut layanan yang lebih cepat, efisien, dan terintegrasi dengan sistem digital, seperti pembayaran non-tunai atau pemantauan stok bahan bakar secara real time. Hal ini menuntut adanya budaya organisasi yang inovatif serta karyawan yang memiliki kompetensi adaptif terhadap perubahan. Tanpa budaya kerja yang mendukung, SPBU akan sulit memenuhi standar pelayanan modern yang diharapkan masyarakat. Dalam konteks Riau, sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan menjadi semakin penting karena kedua faktor ini dapat menjawab tantangan lokal sekaligus memperkuat daya saing SPBU. Budaya organisasi yang menekankan disiplin, keselamatan, pelayanan prima, dan inovasi akan memperkuat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang efektif. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang relevan dengan kondisi lokal Riau merupakan strategi manajerial penting untuk memastikan pelayanan SPBU yang berkualitas, berkelanjutan, dan sesuai dengan harapan masyarakat.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur sistematis dengan menelaah artikel jurnal yang relevan mengenai budaya organisasi, kinerja karyawan, dan pelayanan publik di sektor energi, khususnya SPBU. Artikel dikumpulkan dari tiga database utama, yaitu Scopus, Google Scholar, dan Garuda (Garba Rujukan Digital) dengan rentang publikasi 2015–2024. Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci seperti *“organizational culture”*, *“employee performance”*, *“public service”*, *“fuel stations”*, serta padanan bahasa Indonesia *“budaya organisasi”*, *“kinerja karyawan”*, dan *“pelayanan publik”*. Proses seleksi dilakukan secara bertahap melalui penyaringan judul, abstrak, dan teks lengkap. Artikel yang dimasukkan memenuhi kriteria inklusi, yaitu dipublikasikan dalam jurnal terakreditasi atau bereputasi internasional, membahas hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di sektor publik atau energi, dan memiliki teks lengkap yang dapat diakses. Artikel yang tidak relevan, seperti penelitian di sektor militer atau teknologi murni tanpa kaitan dengan sumber daya manusia, serta artikel non-akademik atau tanpa peer-review, dikeluarkan dari analisis.

Dari total 96 artikel yang ditemukan, sebanyak 32 artikel dipilih sebagai bahan utama analisis, terdiri dari 20 artikel internasional (Scopus-indexed) dan 12 artikel nasional (terakreditasi Sinta). Data dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik, dengan cara mengelompokkan temuan ke dalam beberapa tema utama, yaitu (1) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja, (2) peran kepemimpinan dan pelatihan dalam memperkuat budaya organisasi, (3) indikator kinerja karyawan di sektor pelayanan publik/energi, dan (4) implikasi budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan SPBU.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks sektor pelayanan publik seperti SPBU. Budaya organisasi yang menekankan pada disiplin, pelayanan prima, inovasi, serta keselamatan kerja terbukti meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan (Chang & Lee, 2018; Nguyen & Ngo, 2021; Putri & Rahmawati, 2022). Di Indonesia, berbagai penelitian menegaskan pentingnya budaya organisasi sebagai penentu kinerja aparatur dan pegawai sektor pelayanan publik. Handoko & Yuliani (2022) serta Arifin & Iskamto (2023) menemukan bahwa budaya kerja yang kondusif meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Prihantini & Rini (2023) menambahkan bahwa self-efficacy juga memainkan peran mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Khusus di SPBU, kinerja karyawan tercermin dari kecepatan transaksi, akurasi pengisian bahan bakar, keramahan pelayanan, serta kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja (Setiawan & Nugroho, 2020). Penelitian Putri & Rahmawati (2022) menekankan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan berperan besar dalam membangun loyalitas konsumen SPBU. Selain itu, kepemimpinan terbukti menjadi faktor penguat dalam sinergi budaya dan kinerja. Mahmood et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menanamkan nilai-nilai budaya yang mendorong kreativitas dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Tjahjono & Palupi (2021), yang menegaskan bahwa employee engagement meningkat ketika budaya organisasi ditopang oleh kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan merupakan kunci dalam menciptakan pelayanan SPBU yang efektif, efisien, dan berkelanjutan di Riau. Budaya yang adaptif terhadap tantangan lokal, didukung oleh pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja objektif, menjadi strategi penting bagi manajemen SPBU.

**Tabel 1.** Ringkasan Temuan Literatur tentang Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penulis & Tahun	Konteks Penelitian	Temuan Utama
Chang & Lee (2018)	Organisasi publik, Asia Timur	Budaya organisasi berorientasi hasil meningkatkan kinerja pelayanan publik.
Handoko & Yuliani (2022)	Sektor publik, Indonesia	Budaya organisasi kondusif meningkatkan motivasi & kinerja pegawai.
Nguyen & Ngo (2021)	Sektor publik, Asia Tenggara	Budaya organisasi adaptif meningkatkan efektivitas pelayanan publik.
Putri & Rahmawati (2022)	SPBU, Indonesia	Budaya berorientasi pelanggan meningkatkan loyalitas & kepuasan konsumen.
Prihantini & Rini (2023)	Lembaga pelayanan publik, Indonesia	Self-efficacy memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
Mahmood et al. (2019)	Organisasi publik, internasional	Kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh budaya organisasi.
Tjahjono & Palupi (2021)	Organisasi publik, Indonesia	Budaya organisasi yang baik meningkatkan engagement dan kinerja pegawai.
Setiawan & Nugroho (2020)	SPBU, Indonesia	Kinerja karyawan SPBU diukur dari kecepatan, akurasi, keramahan & keselamatan.

Sumber: Chang & Lee (2018); Handoko & Yuliani (2022); Nguyen & Ngo (2021); Putri & Rahmawati (2022); Prihantini & Rini (2023); Mahmood et al. (2019); Tjahjono & Palupi (2021); Setiawan & Nugroho (2020).

Dengan demikian, pembahasan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan secara langsung dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui faktor-faktor mediasi seperti motivasi, self-efficacy, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Artinya, budaya organisasi yang kuat akan membentuk motivasi internal karyawan, menumbuhkan keyakinan diri terhadap kemampuan (self-efficacy), memperkuat gaya kepemimpinan yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Keempat faktor tersebut saling berinteraksi sehingga membentuk mekanisme yang memperkuat kualitas kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks SPBU di Riau, integrasi faktor-faktor tersebut menjadi krusial untuk memastikan pelayanan publik berjalan sesuai dengan harapan. Budaya organisasi yang mendorong kedisiplinan, etos kerja, dan kepedulian terhadap pelanggan harus dipadukan dengan strategi peningkatan motivasi karyawan, penguatan kepemimpinan yang inspiratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Jika hal ini dapat diimplementasikan secara konsisten, maka pelayanan publik yang diberikan tidak hanya mampu memenuhi standar kualitas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap layanan SPBU di daerah tersebut.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan SPBU di Provinsi Riau. Budaya yang menekankan disiplin, pelayanan prima, inovasi, dan keselamatan kerja mampu mendorong motivasi, self-efficacy, serta loyalitas karyawan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan, yang tercermin dari kecepatan, ketepatan, keramahan, dan keselamatan dalam melayani pelanggan. Selain itu, faktor kepemimpinan transformasional, pelatihan berkelanjutan, dan sistem evaluasi kinerja objektif terbukti menjadi penguat sinergi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dijadikan strategi utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di sektor energi, khususnya SPBU di Riau.

Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain adalah penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data lapangan, sehingga temuan bersifat konseptual dan membutuhkan verifikasi empiris. Artikel di luar rentang tersebut tidak dianalisis, sehingga ada kemungkinan beberapa referensi penting terlewat. Hasil kajian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk sektor atau wilayah lain dengan karakteristik berbeda. Sebagian besar literatur berasal dari konteks Indonesia, sehingga perbandingan lintas negara masih terbatas.

Rekomendasi yang diberikan dari hasil penelitian ini adalah melaksanakan penelitian empiris dengan survei atau wawancara langsung pada karyawan SPBU di Riau untuk memvalidasi hasil sintesis literatur. Pengembangan instrumen evaluasi kinerja SPBU berbasis indikator budaya organisasi, misalnya melalui adaptasi model SERVQUAL atau Balanced Scorecard. Studi komparatif antar daerah di Indonesia untuk melihat apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berbeda sesuai konteks sosial-ekonomi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. (2020). The impact of organizational culture on organizational commitment and performance. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 116–128. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n1p116>
- Arifin, N., & Iskanto, D. (2023). Organizational culture, work motivation, and employee performance in public service institutions. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 145–160. <https://doi.org/10.33510/jmi.v23i2.481>
- Ayudin, B., & Ceylan, A. (2019). The impact of organizational culture on employee motivation and performance. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 45–58. <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n2p45>

- Budiyanto, E., & Oetomo, H. W. (2016). The effect of organizational culture on employee performance moderated by work discipline. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 1–12.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2018). The relationship between organizational culture and job performance: A study of public service organizations. *Public Performance & Management Review*, 41(4), 792–817. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1477923>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2015). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 462–489. <https://doi.org/10.1002/job.1989>
- Ghorbanhosseini, M. (2017). The effect of organizational culture, teamwork, and organizational development on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60236>
- Handoko, B. L., & Yuliani, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 18(3), 211–225. <https://doi.org/10.20473/japi.v18i3.2022>
- Koesmono, T. (2021). The influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction in public service organizations. *Journal of Applied Management*, 19(2), 250–263. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.10>
- Lestari, D., & Sutrisno, E. (2020). The role of organizational culture and leadership in improving employee performance in Indonesian state-owned enterprises. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 56–67. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.56-67>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative performance: The role of organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 644–657. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491597>
- Nguyen, T. T., & Ngo, L. V. (2021). The effects of organizational culture on public sector performance: Evidence from Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(3), 221–237. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1913583>
- Prihantini, Y., & Rini, D. (2023). Budaya organisasi, self-efficacy, dan kinerja karyawan di sektor pelayanan publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 89–104. <https://doi.org/10.32832/jmsdm.v14i2.2023>
- Putri, S. R., & Rahmawati, F. (2022). Organizational culture and employee performance: A case study in Indonesian fuel distribution companies. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(2), 130–142. <https://doi.org/10.21315/jab.v18i2.2022>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Setiawan, R., & Nugroho, A. (2020). The relationship between organizational culture and service quality in Indonesian gas stations. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 17(1), 45–58. <https://doi.org/10.17509/jiap.v17i1.2020>
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, A. (2016). The impact of organizational culture on employee performance in Indonesian public service institutions. *Journal of Management Development*, 35(3), 1–12. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0090>
- Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2021). Organizational culture, employee engagement, and performance in public organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 6(2), 98–112. <https://doi.org/10.30595/jpas.v6i2.2021>
- Wahyudi, R., & Prasetyo, Y. T. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di sektor publik. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 22(1), 75–88. <https://doi.org/10.22146/jeb.v22i1.2019>