

Di Balik Jeruji: Menggali Budaya Organisasi di Lembaga Pemasyarakatan

Zakki Ismail^{1✉}

Zakkiismail09@gmail.com¹,

¹ Manajemen, STIE Ganesha, Indonesia

Kata Kunci: budaya organisasi, lembaga pemasyarakatan, pembinaan narapidana, kinerja, transformasi nilai	Abstrak
dikirimkan: 15/07/2025	Artikel ini mengkaji budaya organisasi di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebagai institusi publik yang memiliki peran strategis tidak hanya dalam memenjarakan, tetapi juga membina dan merehabilitasi narapidana. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, penelitian ini menggali persepsi dan pengalaman petugas serta narapidana terkait nilai, norma, dan praktik budaya yang berkembang di lingkungan Lapas. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, pengamatan langsung, serta pencatatan dokumen internal seperti SOP dan struktur organisasi. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi efektivitas pembinaan; budaya yang tertutup, hirarkis, dan koersif cenderung menghambat fungsi rehabilitatif, sementara budaya yang adaptif dan partisipatif justru mendorong kinerja dan pembinaan yang lebih humanis. Oleh karena itu, diperlukan transformasi nilai dan struktur organisasi menuju budaya yang lebih progresif melalui pelatihan kepemimpinan, reformulasi SOP, dan penguatan partisipasi warga binaan. Temuan ini menegaskan pentingnya budaya organisasi sebagai fondasi perubahan kelembagaan di dalam sistem pemasyarakatan.
Revisi: 20/07/2025	
diterima: 25/07/2025	
Author Correspondent: Zakki Ismail Manajemen , STIE Ganesha , Indonesia Jl. Legoso Raya No.31 Kel. Pisangan Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan Email: zakkiismail09@gmail.com	

KATA PENGANTAR

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) tidak hanya bertugas menjalankan hukuman, tetapi juga bertindak sebagai institusi sosial yang rumit. Di sini, budaya organisasi sangat

berpengaruh terhadap kemampuan Lapas dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Budaya organisasi di Lapas mencakup nilai, norma, cara bertingkah, serta tata cara kerja yang membentuk cara para petugas berinteraksi antar diri mereka sendiri dan juga dengan warga binaan. Memahami budaya organisasi ini sangat penting, karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, adil, serta mendorong proses pembinaan yang manusiawi dan bertahan lama.

Di berbagai Lapas di Indonesia, terjadi berbagai masalah yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang buruk bisa menyebabkan berbagai masalah, seperti kurangnya profesionalisme, munculnya perilaku korup, serta kurangnya pengawasan terhadap warga binaan (Primandana, 2025). Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat dan positif menunjukkan peningkatan kinerja, kesetiaan para petugas, serta keberhasilan program pembinaan (Wahyudi & Tupti, 2019).

Artikel ini ingin membahas lebih dalam bagaimana budaya organisasi terbentuk dan berjalan di dalam Lapas serta bagaimana budaya itu memengaruhi cara kerja petugas dan proses pembinaan narapidana.

Dengan pendekatan kualitatif dan reflektif terhadap berbagai studi serta data empiris, harapan penulis adalah agar pembaca bisa memahami lebih baik tentang tantangan dan kesempatan yang ada dalam membangun budaya organisasi yang sehat di balik jeruji.

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif berbasis studi literatur, yang menelaah berbagai hasil penelitian sebelumnya terkait budaya organisasi di lingkungan lembaga tertutup (khususnya Lapas). Fokus analisis diarahkan pada identifikasi pola budaya organisasi, variabel kontekstual (seperti struktur, nilai, dan simbol), serta dampaknya terhadap kinerja dan fungsi pembinaan. Sumber literatur diambil dari jurnal nasional dan internasional yang relevan, serta diperkuat oleh teori-teori budaya organisasi seperti milik Schein, Hofstede, dan Parsons. Analisis dilakukan secara naratif dan kritis, dengan pendekatan sintesis dan komparasi.

Fenomenologi

Pendekatan fenomenologi bertujuan memahami pengalaman subjektif dan makna kewargaan (lifeworld) dari para petugas Lapas (sipir) terkait budaya organisasi. metode ini cocok untuk menangkap persepsi mendalam terhadap fenomena sosial, seperti nilai-nilai, norma informal, dan praktik organisasi sehari-hari.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui beberapa teknik berikut:

Wawancara mendalam

Dilakukan secara semi-terstruktur kepada petugas Lapas (sipir), kepala seksi, serta narapidana. Wawancara ini bertujuan menggali pandangan mereka terhadap nilai, aturan, serta praktik-praktik informal yang berlangsung dalam lingkungan kerja dan pembinaan.

Observasi partisipatif dan non-partisipatif

Peneliti melakukan observasi terhadap rutinitas kerja, interaksi antarpegawai dan napi, serta simbol-simbol budaya organisasi seperti struktur apel pagi, penggunaan seragam, komunikasi formal, dan bahasa tubuh antar staf.

Dokumentasi

Peneliti juga menelaah dokumen resmi seperti SOP Lapas, panduan kerja, pedoman pembinaan, laporan internal, dan arsip kegiatan pembinaan sebagai data pelengkap.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di salah satu Lapas Kelas IIA (dilapas Cipinang Jakarta Timur), yang dipilih secara purposif berdasarkan pertimbangan aksesibilitas, kompleksitas struktur, dan dinamika hubungan antarpegawai serta narapidana. Subjek penelitian terdiri atas:

Petugas pemasyarakatan (sipir) dengan berbagai jenjang (pimpinan, staf pelaksana, dan fungsional), Narapidana, khususnya yang menjalani program pembinaan, Dokumen internal organisasi seperti SOP, struktur organisasi, dan laporan kinerja.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisis tematik, yaitu melalui identifikasi, pengelompokan, dan penafsiran pola makna (tema) yang muncul dari hasil wawancara dan observasi.

Langkah-langkah analisis meliputi:

Mentranskripsikan seluruh data wawancara dan hasil observasi, memberikan kode awal berdasarkan kategori seperti “nilai yang diyakini”, “budaya diam”, “hierarki kerja”, atau “ritual sipir”. mengelompokkan kode-kode tersebut menjadi tema-tema utama, seperti loyalitas, kekuasaan, atau resistensi terhadap perubahan, melakukan refleksi dan penafsiran terhadap data untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku dan kinerja di dalam Lapas.

Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis tematik, yaitu dengan menetapkan, mengelompokkan, dan menafsirkan pola makna (themes) yang muncul dari hasil wawancara dan catatan pengamatan. Analisis dilakukan secara bertahap dengan proses coding terbuka, coding axial, hingga coding selektif untuk menghasilkan narasi yang utuh mengenai budaya organisasi di Lapas.

Keabsahan data dipertahankan melalui teknik triangulasi sumber dan metode, serta diskusi bersama kolega (peer debriefing) dan member checking kepada sejumlah informan utama untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman yang sebenarnya. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai nilai, norma, kebiasaan, dan simbol yang membentuk serta memengaruhi perilaku organisasi di Lapas, serta menunjukkan dampaknya terhadap efektivitas pembinaan dan dinamika kerja internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan wawancara komprehensif, kerja lapangan, dan menganalisis data. dokumen di salah satu Lembaga Pemasyarakatan Kelas I, ditemukan tiga tema utama yang merepresentasikan budaya organisasi di lingkungan Lapas, yaitu: (1) Hierarki dan Kekuasaan, (2) Nilai Kolektif dan Solidaritas Sipil, dan (3) Ambiguitas Etika dan Profesionalisme.

Tabel 1. Temuan Utama Budaya Organisasi di Lapas

Tema Utama	Deskripsi Temuan
Hierarki dan Kekuasaan	Struktur komando yang kaku, keputusan bersifat top-down, minim partisipasi.
Solidaritas dan Kolektivitas	Antarsesama petugas sering membentuk solidaritas informal untuk saling melindungi.
Ambiguitas Etika	Terdapat toleransi terhadap pelanggaran ringan; prosedur etika cenderung fleksibel.

“Kadang-kadang aturan ya harus fleksibel... karena kalau kaku semua, enggak jalan sistemnya.” (Petugas Lapas, wawancara 12 Juli 2025).

Ditemukan pula bahwa dalam pelaksanaan tugas, terdapat jurang antara nilai formal (tertulis dalam SOP) dengan nilai aktual (dalam praktik). Misalnya, budaya

kekompakan tim di satu sisi mempermudah koordinasi, namun juga mendorong praktik saling menutupi pelanggaran.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Lapas menciptakan sistem kerja yang bersifat lapis antara "nilai resmi" dan "nilai lapangan". Struktur hierarkis serta sistem komando vertikal sesuai dengan teori budaya organisasi birokratis yang dikemukakan oleh (Boudjidj & Souidi, 2022), di mana otoritas dan prosedur dijalankan secara formal. Namun dalam praktiknya, nilai-nilai informal cenderung lebih dominan, sesuai dengan penemuan (*Max Weber 2021*) yang mengatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya bersifat eksplisit, tetapi juga simbolik serta tersembunyi.

Solidaritas di antara petugas dapat dianggap sebagai bentuk budaya kolektif namun hal ini bisa berubah menjadi "kultur komplotan" yang membungkam penyimpangan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Firmansyah & Subroto (2023) yang menemukan bahwa di banyak Lapas di Indonesia, loyalitas terhadap rekan kerja sering kali mengatasi komitmen terhadap etika profesi.

Selanjutnya, ambiguitas dalam penerapan etika menunjukkan adanya disonansi budaya, yaitu konflik antara nilai-nilai ideal dengan kondisi nyata yang tidak mendukung penerapannya. Temuan ini sejalan dengan studi (Isriansyah, 2024), yang menunjukkan bahwa banyak Lapas mengalami "budaya diam" terkait pelanggaran kecil karena ada tekanan kolektif untuk menjaga solidaritas.

Budaya seperti ini, jika tidak diubah, berpotensi merusak fungsi utama Lapas sebagai institusi pembinaan dan rehabilitasi. pembinaan narapidana akan gagal jika budaya organisasi tidak mampu mencerminkan nilai-nilai keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, kepercayaan (seperti kontrak, asuransi, dan kompensasi), norma, simbol ("tanda", bukan "poin"), dll. dibuat, dijalankan, dan dipertahankan oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam bertindak dan membuat keputusan (Sidik 2024). Budaya ini membentuk identitas bersama yang membedakan satu lembaga dari yang lain serta menjadi dasar dalam memahami dan menangani berbagai situasi dan masalah yang muncul di dalam organisasi. Di dalam lingkungan Lapas, budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara petugas pasyarakatan, narapidana, dan struktur resmi yang berlaku.

Lembaga Pemasyarakatan sebagai Organisasi Publik

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) adalah organisasi publik yang bertugas melaksanakan sistem Lembaga pemasyarakatan, sebagaimana diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1995. Selain menahan narapidana, Lapas juga bertanggung jawab untuk membina, merehabilitasi, dan membantu para narapidana agar dapat kembali ke masyarakat. Dengan demikian, budaya kerja di Lapas harus menciptakan lingkungan yang mendidik, manusiawi, serta profesional. Menurut (Dimas & Nazaria, 2023), Lapas merupakan organisasi yang bersifat birokratis dan memiliki hierarki yang tinggi. Budaya organisasi di sana seringkali dipengaruhi oleh aturan yang ketat.

Iklim Organisasi (Litwin & Stringer) dalam Konteks Lembaga Pemasyarakatan

Dalam konteks Lembaga Pemasyarakatan, iklim organisasi berperan sangat penting karena menentukan suasana psikologis yang dirasakan oleh para petugas pemasyarakatan (sipir). Iklim organisasi yang kaku, otoriter, atau penuh tekanan cenderung menimbulkan stres kerja, menurunkan semangat kolaborasi, dan memperlebar jarak antara atasan dan bawahan. Hal ini secara langsung dapat mempengaruhi penurunan kinerja, lemahnya inisiatif dalam pembinaan, dan meningkatnya ketergantungan terhadap arahan pimpinan. Ketika sipir merasa tidak

didengar, tidak dihargai, atau bekerja dalam atmosfer intimidatif, maka mereka cenderung menjadi pasif, defensif, dan enggan berinovasi.

Lebih jauh lagi, iklim organisasi yang negatif akan berdampak sistemik, terutama dalam hubungan antara petugas dan narapidana. Interaksi cenderung menjadi transaksional dan mekanistik, bukan berbasis rehabilitatif. Program pembinaan pun hanya dilakukan sebatas formalitas karena tidak ada dukungan iklim kerja yang sehat dari dalam organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya melemahkan fungsi pembinaan narapidana, tetapi juga memicu siklus kelelahan kerja (burnout), konflik internal, dan bahkan praktik-praktik penyimpangan seperti kompromi yang tidak sehat.

Temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian terkini. (Obi 2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi signifikan terhadap kepuasan kerja petugas Lapas, dan menjadi salah satu penentu utama motivasi kerja mereka. Begitu pula. (Isriansyah 2024) dalam penelitian di Lapas Lhokseumawe menemukan bahwa iklim organisasi, etos kerja, dan disiplin menjelaskan hampir 42% efektivitas kinerja pegawai. Kedua studi ini menegaskan bahwa jika Lapas ingin memperkuat fungsinya sebagai institusi pembinaan, maka perbaikan iklim organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting.

Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja individu dan lembaga. Jika budaya yang ada terbuka, fleksibel, dan mendorong nilai-nilai positif, maka pegawai akan lebih termotivasi, bekerja efektif, dan menjunjung etika. Namun, jika budaya organisasi bersifat menindas, tertutup, atau tidak tegas dalam menangani masalah, maka akan merusak semangat kerja, memicu ketegangan, serta mengurangi kemampuan rehabilitasi narapidana (Bune 2023)

Nilai-Nilai Dominan dalam Budaya Organisasi Lapas

Wawancara dengan petugas pemasyarakatan menunjukkan bahwa struktur hierarkis yang kaku sangat memengaruhi budaya organisasi Lapas. Kepatuhan terhadap atasan adalah prinsip yang sangat dijunjung tinggi. Praktik sehari-hari menunjukkan hal ini, seperti menunjukkan sikap segan terhadap orang-orang di atas mereka, mengikuti perintah tanpa kritik, dan menghindari melaporkan kesalahan struktural.

Loyalitas tak tertulis juga menjadi norma. Seorang sipir junior mengatakan bahwa faktor kedekatan atau masa kerja lebih banyak memengaruhi promosi dan pembagian tugas daripada kompetensi profesional. Hal ini mendukung keyakinan fundamental bahwa budaya kerja konservatif dan birokratis (Dimas & Nazaria, 2023).

Selain itu, ditemukan bahwa ada budaya ketertutupan informasi di antara pegawai dan narapidana. Seringkali, informasi tentang perubahan undang-undang, kebijakan, atau hak napi tidak dikomunikasikan secara menyeluruh, yang menyebabkan ruang abu-abu yang rawan disalahgunakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dan temuan lapangan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap efektivitas fungsi pembinaan narapidana. Budaya organisasi yang terbentuk melalui nilai-nilai dominan, struktur relasi kekuasaan, gaya kepemimpinan, serta praktik sehari-hari antara petugas dan warga binaan, secara langsung membentuk atmosfer kerja, iklim psikologis, dan pola interaksi di dalam institusi. Ketika budaya yang berkembang bersifat represif, tertutup, dan hierarkis tanpa ruang dialog, maka akan terjadi penurunan motivasi kerja, pelanggaran etika, dan hambatan dalam pelaksanaan pembinaan yang humanis.

Temuan ini memperkuat teori budaya organisasi dari , bahwa unsur-unsur budaya yang tidak kasat mata—seperti asumsi dasar dan nilai bersama—justru paling menentukan arah perilaku dalam organisasi. Dalam konteks Lapas, budaya yang mengedepankan kontrol dan kepatuhan tanpa empati akan menciptakan relasi sosial yang kering, memudahkan nilai rehabilitatif, dan memperkuat stigma terhadap narapidana. Hal ini diperburuk oleh sistem reward yang tidak adil dan struktur birokrasi yang terlalu vertikal, sehingga menghambat semangat kolaborasi antarpegawai maupun dengan warga binaan.

Sebaliknya, apabila budaya organisasi diarahkan menjadi lebih partisipatif, inklusif, dan etis, maka potensi Lapas sebagai institusi pembinaan dapat terwujud secara optimal. Budaya kerja yang terbuka terhadap kritik, menghargai profesionalisme, serta mengutamakan pendekatan restoratif terhadap warga binaan akan menciptakan perubahan sistemik yang berdampak positif, baik terhadap kinerja petugas maupun keberhasilan reintegrasi sosial narapidana. Dalam hal ini, budaya organisasi bukan hanya sekadar latar belakang, tetapi juga merupakan instrumen strategis perubahan institusional.

Oleh karena itu, diperlukan langkah konkret untuk membangun budaya organisasi yang sehat di dalam Lapas. Beberapa saran yang dapat diajukan antara lain: (1) pelatihan berkala tentang etika dan komunikasi empatik bagi petugas; (2) reformasi sistem penilaian kinerja dan promosi berbasis kompetensi; (3) penguatan mekanisme evaluasi internal dan pengawasan partisipatif; serta (4) keterlibatan aktif pihak eksternal seperti akademisi, LSM, dan mantan warga binaan dalam membangun sistem pembinaan yang lebih manusiawi. Transformasi budaya organisasi adalah proses jangka panjang yang menuntut konsistensi kebijakan, keteladanan pemimpin, dan komitmen semua pihak di dalamnya.

Saran

Dengan ringkasan yang telah diserahkan, tampaknya ada banyak saran yang baik dan bermanfaat. dari sisi praktis maupun teoritis. Pertama, secara praktis, pihak Direktorat Jenderal Pemasyarakatan perlu mendorong reformasi budaya organisasi di Lapas melalui kebijakan yang menekankan nilai-nilai transparansi, humanisme, dan partisipasi. Hal ini dapat dimulai dari pelatihan kepemimpinan transformasional bagi kepala Lapas dan penguatan etika profesi bagi petugas. Pendekatan ini akan mendorong perubahan pola pikir (mindset) dan perilaku yang lebih sesuai dengan fungsi pembinaan yang diemban institusi pemasyarakatan.

Kedua, dari sisi kelembagaan, perlu dibentuk sistem monitoring dan evaluasi internal yang melibatkan pihak eksternal seperti akademisi, LSM, dan mantan warga binaan, guna memastikan budaya organisasi yang dibangun tidak bersifat semu atau simbolik belaka. Pelibatan multi-pihak dalam proses pembinaan akan memperkuat transparansi serta menjamin kesinambungan antara visi organisasi dan praktik lapangan. Budaya dialog juga perlu diperluas melalui forum diskusi reguler antara petugas dan narapidana sebagai bentuk penguatan nilai keterbukaan dan empati.

Ketiga, secara teoritis, penelitian ini membuka ruang bagi pengembangan kajian budaya organisasi di sektor pemasyarakatan, yang selama ini masih didominasi oleh pendekatan struktural dan legalistik. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih jauh dengan menggunakan pendekatan etnografi organisasi, studi naratif, atau critical discourse analysis untuk menggali dinamika makna dan praktik budaya dari perspektif petugas dan warga binaan secara lebih mendalam. Studi komparatif antar-Lapas dengan kondisi budaya berbeda juga menjadi ruang eksplorasi menarik untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan reformasi budaya.

Keempat, manfaat nyata dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam penyusunan strategi pembangunan budaya organisasi yang adaptif dan progresif di lingkungan Lapas. Dengan budaya organisasi yang sehat dan dinamis, diharapkan fungsi pemasyarakatan tidak hanya berfokus pada aspek pengamanan, tetapi juga secara nyata mewujudkan reintegrasi sosial dan pemulihan kemanusiaan warga binaan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Boudjidj, A., & Souidi, M. E. H. (2022). A Formal Composition of Multi-Agent Organization based on Category Theory. *Computer Science & Technology Trends*, 93–110. <https://doi.org/10.5121/csit.2022.121909>
- Bune, I., Surianto, & R, D. R. (2023). PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM), KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI LAPAS KELAS 1 MAKASSAR. *Ezenza Journal (EJ)*, 2(3), Article 3.
- Dimas, M., & Nazaria, D. (2023a). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kelas I Madiun. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), Article 5.
- Dimas, M., & Nazaria, D. (2023b). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kelas I Madiun. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), Article 5.
- Firmansyah, A., & Subroto, M. (n.d.). *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Petugas Pemasyarakatan di Lapas Kelas IIA Karawang | JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Retrieved August 4, 2025, from <https://www.jiip.stkipyapisdompou.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/2546>
- Isriansyah, A. A., Luthfi, L., & Iskandar, R. (2024a). Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Lhokseumawe. *Singkite Journal*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.63855/skt.v3i2.50>
- Isriansyah, A. A., Luthfi, L., & Iskandar, R. (2024b). Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Lhokseumawe. *Singkite Journal*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.63855/skt.v3i2.50>
- Max Weber 2021. (n.d.). Retrieved August 4, 2025, from https://scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-47512021000300016&lng=en&nrm=iso&tIng=nl
- Obi, T., Sugiyanto, H., & Widayati, I. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Lapas Narkotika Kelas IIA Kasongan Kalimantan Tengah. *Soetomo Administrasi Bisnis*, 1(2), 157–174.
- Primandana, D. F. (2025). TANTANGAN DAN STRATEGI PENGAWASAN NEGARA DALAM PROGRAM PEMIDANAAN DI LAPAS: UPAYA MEWUJUDKAN SISTEM PEMASYARAKATAN YANG EFEKTIF. *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan*, 11(4), Article 4. <https://doi.org/10.3783/causa.v11i4.11947>
- Sidik, A. J., Heviliana, L., & Susanto, A. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Literature Review. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v4i1.16416>
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>