



Analisis Implikasi Budaya Organisasi PT X

Muthya Rahma

Universitas Negeri Jakarta

Christian Wiradendi Wolor

Universitas Negeri Jakarta

Eka Dewi Utari

Universitas Negeri Jakarta

Alamat: Jl. R.Mangun Muka Raya No.11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung,
Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

Korespondensi penulis: rahmamuthya@gmail.com

Abstrak. *Organizational culture is a critical factor in a company's success. PT X implements the "TIGER" culture (Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, Relationship Building) to enhance employee performance and engagement. This study aims to analyze the implications of the TIGER culture and formulate strategies for its improvement. The method used is a qualitative approach through observation, interviews, and documentation. The results show that the TIGER culture has a positive impact on teamwork and employee development. However, challenges remain, such as the incomplete internalization of values among all employees, work pressure due to high targets, and difficulties in adapting to technological changes. Recommended strategies include practice-based training, strengthening mentoring programs and role models in each division, incentive systems that reward value implementation, and welfare policies that support work-life balance. These strategies are expected to reinforce the internalization of the TIGER culture and contribute to the sustainable improvement of employee performance and well-being.*

Keywords: *Cultural Effectiveness; Employee Performance; Improvement Strategy; Organizational Culture*

Abstrak. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam kesuksesan perusahaan. PT X menerapkan budaya "TIGER" (Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, Relationship Building) untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implikasi budaya TIGER serta merumuskan strategi peningkatannya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya TIGER memberikan dampak positif terhadap kerja tim dan pengembangan karyawan. Namun, tantangan masih dihadapi seperti belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh karyawan, tekanan kerja akibat target yang tinggi, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi. Strategi yang disarankan pelatihan berbasis praktik nyata, penguatan program mentoring dan role model di setiap divisi, sistem insentif yang mengapresiasi penerapan nilai, serta kebijakan kesejahteraan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Strategi ini diharapkan dapat memperkuat internalisasi budaya TIGER dan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Efektivitas Budaya; Kinerja Karyawan; Strategi Peningkatan*

PENDAHULUAN

Budaya organisasi dan kompetensi yang sesuai dengan kemampuan pegawai merupakan faktor internal penting yang mendukung kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Sitinjak, 2021; Laoli & Ndraha, 2022; Septiani, 2017; Wibowo, 2016; Zebua, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Afsar et al., 2015), sementara budaya yang tidak sejalan dengan nilai pribadi karyawan dapat menimbulkan konflik dan menurunkan semangat kerja (Hatcher, 2019). Dengan ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam membentuk kinerja, meningkatkan produktivitas, dan menjadi pedoman dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

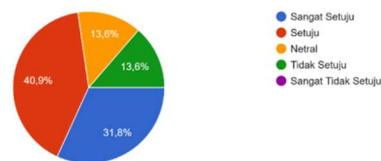
Para pemimpin bisnis saat ini telah menyadari bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor utama yang mendorong kinerja keuangan dan menjadi strategi efektif dalam bersaing dengan kompetitor. Menurut Gladiola (2021) dalam Kompasiana, berbagai perusahaan global seperti Google, Southwest Airlines, dan Apple mengaitkan kesuksesan mereka dengan budaya organisasi yang diperkuat oleh kepemimpinan yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar konsep, melainkan elemen strategis yang berdampak nyata pada kesuksesan perusahaan.

Konsep serupa diterapkan oleh PT X melalui nilai-nilai dasar “TIGER”. Core values ini terdiri dari Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, dan Relationship Building. Penanaman nilai dasar “TIGER” menjadi jiwa perusahaan yang diwujudkan melalui penerapan nilai-nilai budaya dan etos kerja, sehingga dapat menjadi pondasi yang kokoh untuk mencapai target bisnis yang memuaskan. Namun, keberhasilan penerapan budaya organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga pada bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi oleh karyawan dan diterjemahkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Berdasarkan hasil observasi di PT X, nilai-nilai budaya TIGER memang telah diperkenalkan sejak tahun 2023 melalui pelatihan dan onboarding. Namun, sebagian karyawan masih dalam tahap penyesuaian, sehingga penerapannya belum merata di seluruh lini kerja. Meskipun nilai-nilai tersebut mulai terlihat dalam budaya kerja sehari-hari, tantangan masih ada, terutama dalam hal konsistensi penerapan, adaptasi terhadap digitalisasi, dan kesenjangan antara teori dan praktik. Oleh karena itu, internalisasi nilai TIGER masih perlu pendekatan yang lebih praktis dan berkelanjutan.

Dari hasil wawancara singkat dengan beberapa karyawan, ditemukan bahwa proses internalisasi nilai-nilai TIGER masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa karyawan menunjukkan interpretasi yang berbeda terhadap implementasi nilai-nilai tersebut, yang dapat memengaruhi keselarasan dan efektivitas kerja tim. Di sisi lain, upaya perusahaan untuk mendorong keunggulan dan efisiensi juga turut meningkatkan tekanan dalam pencapaian target, yang jika tidak diimbangi dengan manajemen kinerja yang baik, berisiko menimbulkan stres kerja. Selain itu, percepatan teknologi di sektor keuangan menuntut karyawan untuk terus beradaptasi, sehingga diperlukan pelatihan dan edukasi yang berkelanjutan guna mendukung proses transisi ini secara optimal.

Apakah nilai-nilai budaya organisasi TIGER telah terinternalisasi dalam lingkungan kerja ?
22 jawaban



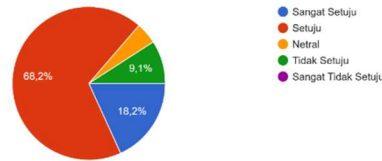
Gambar 1. Hasil Pra Riset Internalisasi Budaya Organisasi

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Hasil pra riset mengenai Internalisasi Budaya Organisasi TIGER di PT X menunjukkan bahwa sebanyak 31,8% karyawan sangat setuju bahwa nilai-nilai TIGER telah terinternalisasi dalam lingkungan kerja mereka, sementara 40,9% menyatakan setuju, dan 13,6% karyawan merasa netral atau tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah

memahami dan mengadopsi budaya TIGER, meskipun masih terdapat sebagian yang belum sepenuhnya menginternalisasi nilai-nilai tersebut.

Apakah Anda mengalami kendala dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi TIGER, seperti pemahaman nilai, tekanan kerja, atau adaptasi terhadap teknologi baru?
22 jawaban



Gambar 2. Hasil Pra Riset Implikasi Budaya Organisasi
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Hasil pra riset mengenai Implikasi Budaya Organisasi TIGER mengungkap bahwa 18,2% karyawan sangat setuju bahwa mereka mengalami kendala dalam menerapkan nilai-nilai TIGER, seperti pemahaman nilai, tekanan kerja, atau adaptasi terhadap teknologi baru. 68,2% karyawan menyatakan setuju, sementara 9,1% tidak setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi TIGER telah diimplementasikan secara luas, penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh karyawan, kesulitan dalam adaptasi terhadap teknologi baru, serta tekanan kerja yang meningkat akibat tuntutan pencapaian target bisnis. Oleh karena itu, evaluasi terhadap efektivitas budaya organisasi ini menjadi langkah penting guna memastikan bahwa nilai-nilai yang diterapkan di PT X tetap relevan, mampu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta berkontribusi terhadap keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan di tengah dinamika industri keuangan yang semakin kompetitif.

Berbeda dari penelitian sebelumnya oleh Aldo Nugroho et al. (2025) yang berjudul "Eksplorasi Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan", yang menyoroti budaya inovasi dalam perusahaan startup, penelitian ini menghadirkan perspektif yang lebih spesifik dan kontekstual. Aldo dan tim menemukan bahwa lingkungan kerja inovatif dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga menimbulkan tantangan dalam menjaga keseimbangan hidup. Penelitian tersebut menekankan pentingnya kebijakan kesejahteraan dalam mendukung budaya inovatif, namun belum mengupas tuntas bagaimana nilai budaya diinternalisasi secara nyata dalam perusahaan yang sudah mapan dan tidak berada dalam konteks startup.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan mengkaji secara mendalam penerapan budaya organisasi "TIGER" (Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, dan Relationship Building) di PT X, yang merupakan perusahaan pembiayaan berskala nasional. Kebaruan lainnya terletak pada fokus eksplorasi internalisasi nilai oleh karyawan, tantangan aktual yang dihadapi dalam penerapannya seperti kesenjangan pemahaman, tekanan kerja, dan adaptasi teknologi, serta upaya merumuskan strategi praktis untuk meningkatkan efektivitas budaya tersebut. Melalui pendekatan kualitatif dan analisis mendalam terhadap pengalaman karyawan, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran realitas di lapangan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan peneliti dan pembaca pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh budaya kerja terhadap performa karyawan serta berbagai kendala yang muncul dalam implementasi budaya organisasi tersebut.. Selain itu,

penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan di industri keuangan yang ingin memperkuat budaya kerja guna meningkatkan daya saing mereka. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul “Analisis Implikasi Budaya Organisasi PT X”.

KAJIAN TEORI

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dalam berinteraksi dan menjalankan tugas mereka. Menurut Utami & Setiawardani (2023), budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk pola pikir serta perilaku karyawan, yang berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja. Agustyana (2025) juga menjelaskan bahwa organisasi memiliki peran dalam membentuk pola perilaku individu, sementara individu juga dapat berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi melalui interaksi dan adaptasi yang berlangsung secara berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin & Nasikhah (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta membantu perusahaan mencapai tujuannya secara lebih efektif. Dalam pandangan Sobirin (2016), budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dan dijunjung tinggi dalam organisasi, yang mempengaruhi perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi. Selaras dengan itu, Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk karakteristik perilaku organisasi tersebut, yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang tidak hanya mengatur perilaku karyawan dalam suatu organisasi tetapi juga berperan sebagai faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta menentukan keberhasilan perusahaan di tengah dinamika bisnis yang semakin kompetitif.

2. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi mencerminkan sejauh mana nilai-nilai dan norma dalam organisasi diterapkan secara efektif. Menurut Adiawaty (2020), terdapat tujuh indikator utama dalam budaya organisasi, yaitu orientasi tim, inovasi, stabilitas, orientasi hasil, agresivitas, orientasi manusia, dan perhatian pada detail. Indikator-indikator ini menggambarkan bagaimana organisasi mendorong kerja sama, kreativitas, dan pencapaian tujuan secara efektif. Lebih lanjut, Adiawaty (2022) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dan adaptasi nilai budaya merupakan faktor kunci dalam mengukur efektivitas budaya organisasi, di mana pemimpin harus mampu menyesuaikan budaya dengan perubahan lingkungan kerja agar tetap relevan.

Selain itu, penelitian Komariyah et al. (2023) menyoroti pentingnya kompetensi karyawan dalam budaya organisasi, termasuk kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan kolaborasi lintas generasi untuk memastikan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, Kardini et al. (2023) juga memperluas perspektif budaya organisasi dengan memasukkan fleksibilitas struktural dan sistem reward non-finansial, yang berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, khususnya dalam lingkungan pendidikan dan sektor akademik.

Dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi mencakup beberapa aspek utama, yaitu orientasi tim dan kolaborasi, inovasi dan pengambilan risiko, kepatuhan terhadap nilai etis, adaptasi terhadap teknologi, serta peran kepemimpinan yang konsisten dengan nilai dan tindakan eksekutif. Indikator-indikator ini menjadi tolok ukur dalam

menilai sejauh mana organisasi mampu membangun lingkungan kerja yang produktif, etis, dan adaptif terhadap perubahan.

3. Implementasi Budaya Organisasi

Studi oleh Apriyana dan Fadilah (2022) di PT Bintang Farma Perkasa menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi yang efektif membutuhkan beberapa faktor kunci. Pertama, keselarasan antara struktur organisasi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan harus terjaga agar budaya organisasi dapat diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja. Kedua, komunikasi partisipatif antara manajemen dan karyawan diperlukan untuk memastikan pemahaman budaya organisasi tersebar secara merata dan tidak hanya bersifat top-down. Terakhir, konsistensi dalam praktik organisasi, seperti kedisiplinan waktu dan pembagian wewenang yang jelas, berperan dalam menciptakan stabilitas dan keteraturan dalam lingkungan kerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih kuat, efektif, dan selaras dengan visi serta misi perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aldo Nugroho et al. (2025), implementasi budaya organisasi yang efektif memerlukan beberapa langkah strategis. Pertama, organisasi perlu membangun budaya inovatif yang berkelanjutan dengan memastikan bahwa inovasi tidak hanya menjadi tuntutan, tetapi juga didukung oleh sistem kerja yang menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kedua, komunikasi yang efektif harus terus ditingkatkan, baik antara manajemen dan karyawan maupun antar tim, dengan memanfaatkan teknologi untuk memperlancar koordinasi dan kolaborasi. Ketiga, organisasi harus memperhatikan pengelolaan stres dan kesejahteraan karyawan dengan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, seperti fleksibilitas jam kerja dan program kesejahteraan mental. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa budaya organisasi tidak hanya menjadi konsep, tetapi juga terintegrasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Studi yang dilakukan oleh Aldo Nugroho et al. (2025) dan Apriyana & Fadilah (2022) menyoroti pentingnya membangun budaya inovatif yang selaras dengan kesejahteraan karyawan serta memastikan komunikasi dan struktur organisasi yang mendukung penerapannya secara efektif. Aldo menekankan bahwa inovasi perlu diimbangi dengan sistem kerja yang tidak membebani karyawan, sementara Apriyana & Fadilah menyoroti perlunya keselarasan struktur organisasi dengan nilai-nilai perusahaan untuk memastikan internalisasi budaya kerja yang lebih baik. Selain itu, komunikasi yang terbuka, keterlibatan karyawan dalam proses organisasi, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor utama dalam memastikan implementasi budaya organisasi berjalan secara efektif. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, harmonis, dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan, sekaligus meningkatkan keterlibatan serta kesejahteraan karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, motivasi, dan loyalitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin & Nasikhah (2020), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang berdampak langsung pada pencapaian kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Nugroho et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas, terutama dalam perusahaan yang berorientasi pada perubahan

cepat seperti startup. Penelitian oleh Bendak et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi yang inovatif dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan secara signifikan.

Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada hasil tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan tekanan kerja dan stres. Studi yang dilakukan oleh Nicol-Schwarz (2022) mengungkapkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang inovatif dapat meningkatkan kinerja, beban kerja yang tinggi sering kali menyebabkan kelelahan dan burnout pada karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang efektif harus menggabungkan elemen inovasi dengan kesejahteraan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam jangka panjang.

Berdasarkan berbagai penelitian, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai karyawan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Budaya yang mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas organisasi terbukti mampu mempercepat pengambilan keputusan serta meningkatkan efisiensi kerja. Namun, tekanan kerja yang tinggi akibat tuntutan hasil dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga diperlukan keseimbangan antara budaya inovatif dan kebijakan kesejahteraan kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengevaluasi dan mengembangkan budaya organisasi agar tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis implementasi budaya organisasi TIGER (Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, dan Relationship Building) di PT X. Penelitian kualitatif adalah metode yang bertujuan untuk memahami makna, konsep, dan fenomena secara mendalam dengan pendekatan yang alami, menyeluruh, menggunakan berbagai metode, menekankan kualitas data, serta disajikan dalam bentuk naratif untuk menggambarkan hasil penelitian secara jelas dan mendetail (Sidiq et al., 2019).

Penelitian ini menerapkan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah metode pemilihan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu, di mana individu yang dipilih adalah mereka yang memiliki pemahaman mendalam tentang objek atau kondisi yang diteliti, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan dan memudahkan proses penelitian (Nuralim et al., 2023). Berdasarkan pertimbangan ini, peneliti memilih empat informan utama yang memiliki peran dalam implementasi budaya organisasi TIGER di PT X.

Tabel 1. Data Partisipan

No	Partisipan	Lama Bekerja	Jabatan
1	Partisipan A	3 Tahun	<i>Marketing Payment and Support Section Head</i>
2	Partisipan B	2 Tahun	<i>Marketing Payment and Support Section Staff</i>
3	Partisipan C	3 Tahun	<i>Marketing Dealer and Support Section Head</i>
4	Partisipan D	1 Tahun	<i>Marketing Dealer and Support Section Staff</i>

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Keempat informan yang dipilih dalam penelitian ini berkontribusi dalam memberikan wawasan yang luas dan mendalam terkait penerapan budaya organisasi TIGER di PT X, serta membantu mengidentifikasi tantangan dan strategi optimalisasi budaya organisasi dalam mendukung kinerja karyawan. Teori lainnya yang mendukung pemilihan 4 informan adalah sebagai berikut:

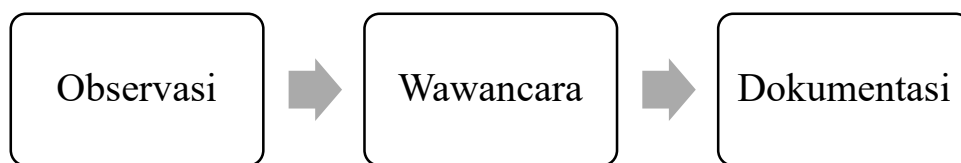
Tabel 2. *Rules of thumb for Qualitative sample size*

Basic Study Type	Rule of Thumb
Ethography	30-50 interviews
Case Study	At least one, but can be more
Phenomenology	Six Participants
Grounded Theory	30-50 interviews
Focus Group	Seven to ten per group or more groups per each

Sumber: (Njie & Asimiran, 2014)

Peneliti melakukan observasi pada PT X, sebuah perusahaan pembiayaan multiguna berskala nasional yang telah beroperasi selama bertahun-tahun di Indonesia. Berkantor pusat di Jakarta, PT X telah membangun reputasi sebagai perusahaan pembiayaan yang mengutamakan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis.

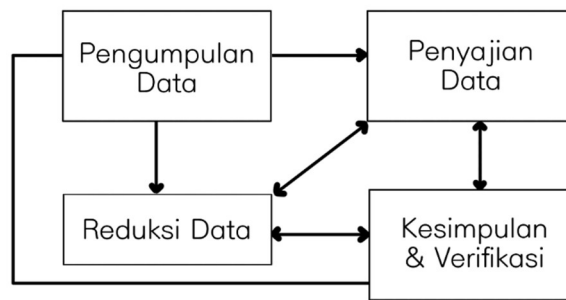
Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data untuk memverifikasi hasil temuan terkait implementasi budaya organisasi TIGER di PT X. Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dan observasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait bagaimana budaya organisasi diinternalisasi oleh karyawan. Sementara itu, triangulasi sumber diterapkan dengan memeriksa informasi dari berbagai informan, yaitu beberapa karyawan yang bekerja di divisi terkait, sehingga data yang diperoleh memiliki akurasi dan konsistensi yang lebih baik (Mekarisce, 2020). Lebih lanjut, metode triangulasi dalam penelitian ini dilaksanakan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara bersamaan untuk memastikan kesesuaian data serta mendukung keabsahan temuan penelitian ini. Skema berikut menggambarkan bagaimana proses triangulasi diterapkan dalam penelitian ini:



Gambar 3. Skema Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2025)

Model analisis data Miles dan Huberman digunakan dalam penelitian ini, yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data. Terakhir tahapan tersebut di tutup dengan penarikan kesimpulan dan verifikasi (Kutsiyyah, 2021). Berikut merupakan sketsa dari tahapan tersebut:



Gambar 4. Teknik Analisis Data

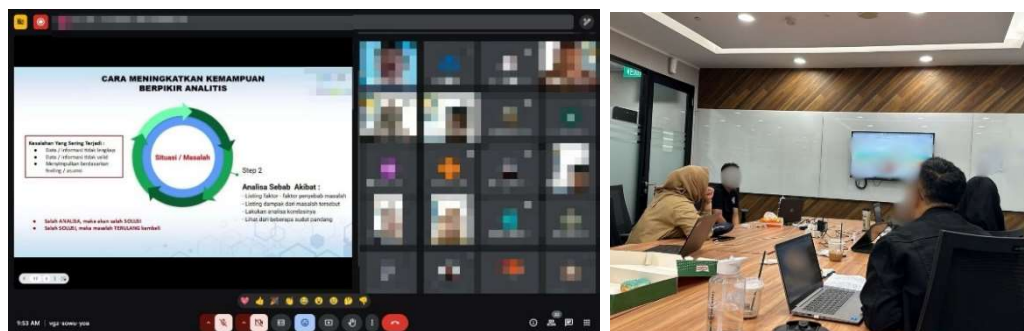
Sumber : Diolah oleh Peneliti (2025)

Penelitian ini dimulai dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi literatur. Setelah data terkumpul, dilakukan proses reduksi dengan menyoroti inti informasi dan menyaring hal-hal penting untuk mempermudah proses analisis. Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara naratif dan, jika diperlukan, dilengkapi dengan tabel atau ilustrasi pendukung. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola-pola dan temuan yang teridentifikasi selama proses penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Budaya Organisasi “TIGER” di PT X dan Internalisasi Karyawan Mengenai Nilai-Nilai Tersebut.

Penerapan budaya organisasi “TIGER” di PT X telah diperkenalkan secara sistematis melalui program onboarding, pelatihan berkala, serta komunikasi yang konsisten dari pihak manajemen. Dari hasil pra-riset menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi positif terhadap internalisasi nilai-nilai ini, tercermin dari data kuantitatif yang menunjukkan bahwa sekitar 70% dari 22 responden mengaku telah mengenal dan menginternalisasi nilai TIGER. Temuan dari hasil observasi juga menunjukkan nilai-nilai TIGER telah mulai menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari.



Gambar 5. Dokumentasi Pelatihan dan Diskusi

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Gambar diatas merupakan bukti dokumentasi yang peneliti lakukan. Dari hasil dokumentasi tersebut pada gambar pertama menunjukkan kegiatan pelatihan daring yang

bertujuan meningkatkan kemampuan berpikir analitis karyawan sebagai bagian dari nilai “Growth”. Gambar kedua menampilkan suasana diskusi tim di ruang rapat, di mana karyawan tampak aktif terlibat dalam kerja kolaboratif yang mencerminkan nilai “Teamwork” dan “Relationship Building”.

Dokumentasi ini memperkuat temuan bahwa nilai-nilai budaya TIGER tidak hanya disosialisasikan secara formal, tetapi juga mulai tercermin dalam pola kerja sehari-hari, namun demikian, masih terdapat tantangan dalam hal konsistensi penerapannya di berbagai lini dan kondisi kerja yang berbeda. Terutama ketika tekanan kerja meningkat. Hal ini terlihat dari tanggapan Partisipan B dan C yang menyebutkan bahwa dalam situasi kerja tertentu, nilai-nilai seperti Excellence & Efficiency kerap berbenturan dengan tuntutan produktivitas dan lingkungan kerja yang kompetitif.

Perbedaan persepsi antar partisipan memperlihatkan tingkat internalisasi yang tidak seragam di antara karyawan. Misalnya, Partisipan A dan D menyampaikan bahwa mereka telah merasakan nilai-nilai tersebut menjadi bagian dari rutinitas kerja dan menciptakan suasana kerja yang positif, sementara Partisipan C justru merasa bahwa nilai-nilai TIGER cenderung dipahami sebagai slogan perusahaan tanpa dampak nyata terhadap cara kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara budaya ideal yang ingin dibangun dan praktik nyata di lapangan, sebagaimana dijelaskan oleh Adiawaty (2022), bahwa keberhasilan budaya organisasi juga sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan nilai-nilai tersebut dengan konteks kerja yang terus berubah. Selain itu, ketidakmerataan internalisasi di antara karyawan menunjukkan bahwa indikator budaya seperti orientasi tim, orientasi hasil, dan perhatian terhadap detail belum berjalan optimal (Adiawaty, 2020). Perbedaan ini menunjukkan perlunya strategi internalisasi yang lebih kontekstual dan aplikatif, terutama dengan mengaitkan nilai-nilai TIGER pada tantangan spesifik yang dihadapi karyawan di masing-masing divisi.

2. Kendala Utama yang Dihadapi Karyawan dalam Menerapkan Nilai-Nilai TIGER

Meskipun nilai-nilai TIGER telah diperkenalkan secara sistematis, tantangan utama dalam penerapannya mencakup kesenjangan persepsi nilai TIGER antar individu, tekanan kerja yang tinggi, dan kesulitan dalam beradaptasi terhadap teknologi baru. Walaupun sebagian besar karyawan menyatakan telah mengenal dan memahami nilai-nilai TIGER, seperti Teamwork dan Integrity, namun persepsi terhadap cara penerapannya masih bervariasi. Hal ini terlihat dari perbedaan dalam menginterpretasikan nilai Growth, di mana beberapa karyawan melihatnya sebagai peluang pengembangan diri, sementara yang lain menafsirkannya sebagai tekanan produktivitas semata. Temuan ini sejalan dengan pandangan Utami & Setiawardani (2023) bahwa budaya organisasi membentuk pola pikir dan perilaku, tetapi tetap dipengaruhi oleh persepsi individu yang berbeda-beda.

Tekanan kerja yang tinggi juga menjadi hambatan dalam penerapan nilai seperti Relationship Building dan Excellence & Efficiency, karena fokus karyawan sering kali lebih diarahkan pada pencapaian target daripada kolaborasi atau pengembangan hubungan kerja yang sehat. Selain itu, transformasi digital dan penggunaan sistem teknologi baru sering menimbulkan kesulitan adaptasi, khususnya bagi karyawan yang kurang familiar dengan teknologi, yang pada akhirnya berdampak pada implementasi nilai Excellence & Efficiency. Hal ini diperkuat oleh Komariyah et al. (2023) yang menekankan pentingnya kompetensi teknologi dan kolaborasi lintas generasi sebagai bagian dari keberhasilan budaya organisasi.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu menyusun strategi yang mencakup pelatihan teknologi berjenjang, fasilitasi dialog antar divisi untuk menyamakan persepsi tentang nilai TIGER, dan penyesuaian sistem kerja agar tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga proses kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, internalisasi nilai-nilai TIGER dapat berjalan lebih efektif dan inklusif di seluruh lini organisasi.

3. Strategi Untuk Meningkatkan Budaya Organisasi TIGER di PT X

Untuk memperkuat internalisasi budaya TIGER, strategi yang dapat dilakukan adalah melalui penguatan sistem komunikasi, pengembangan program berbasis praktik nyata, serta pelibatan karyawan dalam pengembangan budaya. Dari hasil wawancara, partisipan D menekankan pentingnya proses adaptasi nilai secara bertahap yang dibarengi dengan dukungan dari atasan dan senior, sedangkan partisipan C menyarankan internalisasi yang lebih kontekstual dengan tantangan di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan budaya tidak dapat bersifat seragam, melainkan harus memperhatikan konteks dan dinamika unit kerja masing-masing.

Strategi ini didukung oleh Apriyana & Fadilah (2022) yang menekankan pentingnya komunikasi partisipatif dan struktur organisasi yang selaras dengan nilai perusahaan untuk memastikan efektivitas implementasi budaya kerja. Pendekatan ini juga sejalan dengan konsep indikator budaya organisasi menurut Adiawaty (2020) dan Komariyah et al. (2023) yang mencakup fleksibilitas struktural, kemampuan adaptasi teknologi, serta kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika kerja lintas generasi.

Lebih lanjut, Aldo Nugroho et al. (2025) menekankan pentingnya inovasi yang berkelanjutan dalam pembangunan budaya organisasi, termasuk melalui pemanfaatan teknologi komunikasi, fleksibilitas kerja, serta kebijakan kesejahteraan yang menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. Dalam konteks PT X, strategi-strategi ini dapat diimplementasikan melalui pelatihan berbasis studi kasus internal, forum diskusi lintas departemen, dan evaluasi kinerja berbasis nilai TIGER yang dikaitkan langsung dengan pengembangan karier karyawan.

Selain itu, untuk menjawab tantangan implementasi nilai seperti yang diungkapkan oleh partisipan C, perusahaan dapat menciptakan mekanisme reflektif seperti “TIGER review” bulanan yang memungkinkan karyawan mengevaluasi penerapan nilai dalam tim mereka. Dengan membangun budaya yang bersifat bottom-up, adaptif, dan partisipatif, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan konsistensi penerapan nilai TIGER, tetapi juga memperkuat loyalitas serta keterlibatan karyawan sebagaimana ditegaskan oleh Zainuddin & Nasikhah (2020).

Untuk menjawab tantangan utama yang telah diidentifikasi, yakni kesenjangan persepsi nilai antar individu, tekanan kerja yang tinggi, dan kesulitan adaptasi terhadap teknologi perusahaan dapat mengadopsi pendekatan personalisasi dalam pelatihan, misalnya dengan program coaching atau mentoring yang menyesuaikan gaya belajar dan kebutuhan masing-masing karyawan. Untuk tekanan kerja, penerapan kebijakan manajemen stres, fleksibilitas waktu kerja, dan batasan beban kerja realistis dapat membantu menjaga keseimbangan produktivitas dan kesehatan mental. Sementara itu, dalam menghadapi tantangan adaptasi teknologi, perusahaan perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan, bantuan teknis harian, serta memastikan bahwa sistem yang digunakan bersifat user-friendly

dan relevan dengan kebutuhan operasional. Dengan pendekatan ini, nilai-nilai TIGER tidak hanya akan dipahami secara teoritis, tetapi juga diterapkan secara nyata dalam setiap lini operasional dan perilaku kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi TIGER (Teamwork, Integrity, Growth, Excellence & Efficiency, dan Relationship Building) di PT X telah diperkenalkan secara sistematis melalui program pelatihan dan onboarding. Namun, proses internalisasi nilai-nilai ini masih menghadapi beberapa tantangan, seperti kesenjangan pemahaman antar karyawan, tekanan kerja yang tinggi, dan kesulitan adaptasi terhadap teknologi baru. Meskipun sebagian besar karyawan telah mengenali nilai-nilai TIGER, penerapannya belum sepenuhnya merata dan konsisten di seluruh lini kerja.

Tantangan utama dalam implementasi budaya organisasi ini mencerminkan kebutuhan akan pendekatan yang lebih aplikatif dan kontekstual dalam menyosialisasikan nilai-nilai TIGER. Beberapa nilai seperti "Integrity" dan "Growth" masih mengalami kesenjangan antara teori dan praktik, terutama dalam kondisi kerja yang menuntut target tinggi. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan meliputi pelatihan berbasis praktik langsung, program mentoring yang disertai role model di setiap divisi, sistem insentif yang mengapresiasi perilaku sesuai nilai TIGER, serta kebijakan kesejahteraan kerja untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, forum diskusi lintas divisi dan sesi reflektif seperti "TIGER review" dapat menjadi upaya konkret untuk memperkuat pemahaman, rasa memiliki, dan konsistensi budaya organisasi. Dengan mengedepankan komunikasi partisipatif dan inovasi yang sejalan dengan kesejahteraan karyawan, diharapkan budaya organisasi TIGER dapat diinternalisasi secara efektif dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja serta loyalitas karyawan di PT X.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan indikator kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397-403. <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>
- Adiawaty, S. (2022). Peran Organisasi dalam Peningkatan Keinovatifan Karyawan Pt Xyz (Studi kasus Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional). *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(1). <https://doi.org/10.55886/esensi.v25i1.473>
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116.
- Agustyana, N., Wolor, C. W., & Kasofi, A. (2025). Analisis Sifat Individualisme Karyawan Pada PT X. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 2(1), 480-489. <https://doi.org/10.61722/jmia.v2i1.3485>
- Apriyana, M., & Fadilah, T. (2022). ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA ORGANISASI PADA PT BINTANG FARMA PERKASA. *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 10(2), 91-95. <https://doi.org/10.33366/ref.v10i2.3841>
- Gladiola, (2021). Pentingnya Budaya dalam Organisasi. *Kompasiana*. https://www.kompasiana.com/verinagladiola7611/611b4ef131a28759b3590b92/pentingnya-budaya-dalam-organisasi?page=1&page_images=2

- Kardini, N. L., Elshifa, A., Adiawaty, S., & Wijayanti, T. C. (2023). The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 49-59. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.342>
- Komariyah, I., Prayudi, A., Edison, E., & Laelawati, K. (2023). The Relationship Between Organizational Culture And Competence With Organizational Commitment In Employees Of Bumd Binjai, North Sumatra. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 210-218. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i2.7572>
- Kutsiyyah, K. (2021). Analisis Fenomena Pembelajaran Daring Pada Masa Pandemi (Harapan Menuju Blended Learning). *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1460–1469. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.580>
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 15– 20. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.8>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case study as a choice in qualitative methodology. *Journal of research & method in Education*, 4(3), 35-40. <http://dx.doi.org/10.9790/7388-04313540>
- Nicol-Schwarz, K. (2022, August 17). Burnout and bullying: Why startup workers' mental health is so bad. Sifted.Eu.
- Nugroho, A. A., Sholeha, S. S., & Fathor, K. A. (2025). Eksplorasi Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kualitatif di Perusahaan Startup. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 177-186. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i1.3480>
- Nuralim, N., M. Sofatur Rizky, & Yani Aguspriyani. (2023). TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL PURPOSIVE DALAM MENGATASI KEPERCAYAAN MASYARAKAT PADA BANK SYARIAH INDONESIA. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 3(2), 11–20. <https://doi.org/10.8734/musytari.v3i2.1636>
- Septian, Ahmad dan Gilang, Alini. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rektorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal e-Proceeding Of Management*. 6(2), 120-132
- Sidiq, U., Choiri, M., & Mujahidin, A. (2019). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1-228.

- Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., ... & Gunaisah, E. (2021). Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital). Media Sains Indonesia.
- Sobirin, A. (2016). Perilaku Organisasi. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Utami, D., & Setiawardani, M. (2023). ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PADA PT AGRO JABAR PERSERODA. *Applied Business and Administration Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.62201/abaj.v2i1.38>
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainuddin, M., & Nasikhah, A. (2020). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Laznas Nurul Hayat Kediri). *Istithmar*, 4(2). <https://doi.org/10.30762/istithmar.v4i2.8>
- Zebua, D. I. (2022). Pengaruh Modal Kerja Terhadap Perkembangan Usaha Pada Koperasi Bina Mitra Sejahtera Universitas Nias. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 21-27. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.9>