

## IMPLEMENTASI NILAI-NILAI ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA PUBLIK

Indah Fitriyani<sup>1(a)</sup>, Dewi Amanatun Suryani<sup>2(b)</sup>

<sup>1,2</sup>Departemen Public Administration, Aisyiah University Yogyakarta

<sup>a)</sup>idhftryn24@email.com

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article History:

Dikirim:

29-08-2025

Diterbitkan Online:

31-12-2025

#### Kata Kunci:

Budaya Organisasi,  
Implementasi, Nilai-Nilai  
Organisasi, Sumber Daya  
Manusia

#### Keywords:

Organizational Culture,  
Implementation,  
Organizational Values,  
Human Resources

#### Corresponding Author:

idhftryn24@email.com

### ABSTRAK

Penerapan nilai-nilai organisasi penting dalam pengelolaan *Human Capital* dalam mendorong kinerja agar lebih kompetitif dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi nilai-nilai 5C (*Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, Customer Focus*) dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi nilai komitmen dan kompetensi telah optimal, ditandai dengan tanggung jawab dan kemampuan karyawan. Namun, nilai komunikatif, kolaboratif, dan fokus pelanggan masih kurang optimal karena adanya kecanggungan dan tantangan yang dihadapi setiap individu. Faktor pendukung implementasi nilai-nilai 5C yaitu SOP, lingkungan, spiritualitas, kedisiplinan dan kepedulian, sedangkan faktor penghambat yaitu masa kerja dan karakter generasi. *Briefing* pagi efektif dalam membangun komunikatif dan perlu dipertahankan. Upaya dalam meningkatkan implementasi nilai-nilai berupa penilaian kinerja, penghargaan atau sanksi, pelatihan internal perusahaan, dan evaluasi secara berkala sehingga diharapkan mampu memberikan dampak positif pada budaya kerja dan menjembatani antara karyawan dan perusahaan dalam perbaikan kinerja di masa depan.

### ABSTRACT

The application of organizational values is important in human capital management in order to drive performance to be more competitive in achieving company goals. This study aims to determine the implementation of the 5C values (*Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, Customer Focus*) and identify the supporting and inhibiting factors. The research method used is descriptive qualitative. Data collection was conducted through observation, documentation, and interviews. The results show that the implementation of commitment and competence values has been optimal, as indicated by employee responsibility and capability. However, the values of communication, collaboration, and customer focus are still not optimal due to the awkwardness and challenges faced by each individual. The supporting factors for the implementation of the 5C values are SOPs, environment, spirituality, discipline, and concern, while the inhibiting factors are length of service and generational characteristics. Morning briefings are effective in building communication and need to be maintained. Efforts to improve the implementation of values include performance appraisals, rewards or sanctions, internal company training, and periodic evaluations, which are expected to have a positive impact on work culture and bridge the gap between employees and the company in improving future performance.

### DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v4i4.311>

## PENDAHULUAN

Era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional, antusiasme, dan komitmen dalam menjalankan peran dan fungsinya untuk kebutuhan individu maupaun tujuan organisasi (Putri 2020). Sumber daya manusia merupakan asset utama dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi. Pengelolaan karyawan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan terutama dalam membentuk budaya kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong partisipasi, motivasi, dan kinerja karyawan namun jika budaya tidak sesuai dapat menurunkan kualitas pelayanan (Kharisman et al. 2024).

*Human Capital* merupakan asset perusahaan yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka Panjang (Putri et al. 2023). *Human Capital* (SDM) merupakan kunci utama dalam menciptakan pengetahuan dan daya saing perusahaan. SDM yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas, penyampaian ide dengan baik, professional, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Oleh karena itu, peran SDM sangat penting sebagai modal intelektual dalam mendorong kinerja kesuksesan perusahaan (Kasmawati 2017). Dengan demikian, sebagai industri jasa terkhusus sektor jasa konsultansi, peran sumber daya manusia sangat krusial karena kualitas pelayanan yang diberikan bergantung pada kompetensi, sikap, dan perilaku individu yang terlibat. Berbeda dengan industri manufaktur yang mengandalkan produk fisik, jasa konsultansi mengandalkan keahlian, pengetahuan, dan solusi sehingga menambah nilai dalam menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan.

Salah satu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan penerapan nilai-nilai organisasi yang memiliki fungsi sebagai landasan perilaku dan prinsip kerja seluruh karyawan. Penerapan nilai-nilai organisasi seperti kolaborasi, integritas, komunikasi, dan komitmen yang baik diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola karakteristik lingkungan agar

penerapan nilai-nilai dapat diimplementasikan secara optimal (Diniarsa and Batu 2023).

CV Multi Lisensi merupakan salah satu perusahaan yang berada di Yogyakarta yang bergerak dibidang jasa konsultansi. Perubahan di era globalisasi dapat membentuk budaya kerja dalam sebuah perusahaan baik positif maupun negatif, sehingga perusahaan harus selalu meningkatkan kualitas agar memiliki daya saing. CV Multi Lisensi merupakan sebuah perusahaan korporasi yang telah berdiri sejak 2012 dengan tujuan menyelesaikan rencana pembangunan yang seiring berjalannya waktu semakin banyak. Dengan memiliki visi menjadi perusahaan yang profesional, terpercaya, dan inspiratif dalam mengambil peran akselerasi pembangunan nasional. CV Multi Lisensi bergerak pada bidang penelitian survei, konsultasi media, pengadaan barang dan jasa, pengembangan sumber daya manusia, dan lain sebagainya. CV Multi Lisensi memiliki mitra instansi daerah untuk menyusun kajian akademik (Sulistya and Mahendra 2021). Sehingga dengan pengalaman yang cukup luas, CV Multi Lisensi mampu menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang mampu bersaing dan berperan aktif dalam pembangunan.

CV Multi Lisensi menerapkan penataan manajerial untuk mencapai tujuan dengan mencakup 3 (tiga) point penting yaitu nilai-nilai produk, nilai perusahaan, dan kompetensi perusahaan. Dari ke tiga point tersebut, peneliti tertarik pada nilai perusahaan karena sebagai landasan atau inti dari sebuah perusahaan dalam pengambilan keputusan. Nilai organisasi adalah prinsip yang telah ditetapkan perusahaan sebagai dasar dan panduan seluruh elemen dalam menjalankan aktivitas. Menurut Vog 2001 dalam (Pomo et al. 2023) nilai-nilai sentral organisasi adalah seperangkat keyakinan yang memiliki pengaruh pada cara orang dan kelompok orang dalam berperilaku. Nilai organisasi berbeda dengan nilai lainnya karena terdiri dari nilai-nilai bersama yang menjadi landasan dalam beraktivitas dan mendukung kinerja organisasi (Kusumo et al. 2021). Nilai perusahaan dapat memberikan manfaat berupa membantu tumbuh kembang perusahaan, meningkatkan motivasi, menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak. Nilai-nilai tersebut saling berurutan dan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena memiliki dampak bagi terciptanya budaya kerja dalam perusahaan.

Nilai perusahaan 5C memiliki definisi yang berbeda namun menjadi satu kesatuan yang utuh. Komitmen dapat tercermin dari kesetiaan karyawan terhadap keyakinan untuk terus berkembang melalui dedikasi dan keterlibatan dalam setiap tugas sebagai wujud loyalitas untuk capai tujuan bersama. Kompetensi dapat tercermin dari kecakapan, tanggungjawab, serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga memastikan kinerja optimal dan hasil kerja unggul. Komunikatif yang efektif baik verbal maupun nonverbal penting untuk menjaga kelangsungan informasi sehingga pesan dan intruksi dapat diterima oleh semua pihak. *Communication would suggest emotional expression from one's feeling and social needs fulfilment* (Syakur et al. 2020). Kolaboratif diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan memperkuat kerja sama tim meraih tujuan bersama. Fokus pelanggan berarti karyawan harus mengutamakan kebutuhan dan kepuasan mitra dengan memastikan layanan memenuhi bahkan melebihi harapan untuk mendapat feedback positif (Anindira et al. 2021). Dengan demikian, implementasi nilai-nilai 5C yang optimal maka dapat membentuk budaya organisasi yang positif dan efektif.

Penelitian tentang nilai-nilai organisasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain, Kharisman (2024) dengan tujuan menganalisis implementasi nilai-nilai budaya organisasi terhadap mutu pelayanan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli, menemukan bahwa nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, kedisiplinan, dan kerja sama berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif meskipun terdapat tantangan internal dan eksternal menghambat implementasinya (Kharisman et al. 2024). Kedua penelitian dari Muhammad Wisnu Wijaya Aditama terkait implementasi budaya akhlak dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Jasa Marga Balmera selama covid-19 menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan, meskipun diperlukan peningkatan kepekaan karyawan terhadap budaya perusahaan (Aditama, Sriyanto, and Marpaung 2023). Selanjutnya penelitian ketiga dari Ainiyatul Fitriyah mengenai implementasi nilai-nilai ekonomi Islam dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT. BPRS Lantabur Tebuireng Jombang menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai belum optimal, terlihat dari ketidaktepatan waktu kehadiran sehingga

mengurangi efektivitas kerja yang berdampak pada operasional perusahaan (Fitriyah, Sudarwanto, and Hidayati 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi nilai-nilai 5C (*Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, Customer Focus*) dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya dengan fokus penelitian lebih terarah pada nilai-nilai organisasi yang mencakup 5C (*Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, Customer Focus*) dengan lingkup kajian terfokus pada CV Multi Lisensi. Sehingga penelitian ini memberikan relevansi kontekstual yang lebih kuat terhadap implementasi nilai-nilai organisasi di lingkungan CV Multi Lisensi.

Salah satu cara untuk menanamkan nilai-nilai di CV Multi Lisensi dapat dilakukan melalui *briefing* tiap pagi yang dilakukan sebelum memulai kerja dinilai mampu meningkatkan implementasi nilai-nilai organisasi yang ada terutama dalam komunikasi dan komitmen sehingga dapat memastikan pekerjaan berjalan dengan baik dan menjaga komunikasi antar karyawan. Meskipun demikian, terdapat karyawan yang belum maksimal dalam penerapan komitmen dan komunikasi, yang ditunjukkan dengan komunikasi yang masih canggung dan terdapat karyawan yang terlambat sehingga tidak dapat mengikuti *briefing* dengan maksimal. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi nilai-nilai organisasi 5C dan mengetahui faktor yang mendukung atau menghambat implementasi nilai-nilai 5C di CV Multi Lisensi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis fenomena yang terjadi. Penelitian kualitatif mendeskripsikan dan menganalisis peristiwa, fenomena, sikap, aktivitas sosial, kepercayaan, persepsi manusia baik secara individu maupun kelompok (Wulandari and Saharuddin 2023). Data primer diperoleh melalui wawancara dengan narasumber dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui media seperti jurnal, website resmi, peraturan atau kebijakan terkait nilai-nilai organisasi. Lokasi penelitian di CV Multi Lisensi Yogyakarta yang bergerak di bidang jasa konsultansi. Metode teknik

analisis penelitian ini mengacu pada konsep (Miles, M. B. dan Huberman 2009) yaitu triangulasi dengan reduksi data berupa penyederhanaan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman berpendapat bahwa analisis penting selama proses pengumpulan data karena penelitian kualitatif memerlukan energi lebih besar (Fadilla and Wulandari 2023). Teknik pengumpulan data melalui observasi terhadap perilaku karyawan, wawancara terkait pemahaman dan implementasi nilai-nilai organisasi serta faktor pendukung dan penghambat, serta dokumentasi dari berbagai sumber seperti website, makalah, peraturan atau kebijakan, buku pedoman, foto, dan rekaman. Selain melalui triangulasi data diatas, validitas dilakukan dengan member check berupa mendapatkan validasi dari informan 1 ke informan 2 begitu seterusnya ke semua informan.

**Tabel 1. Data Informan**

No.	Informan	Jabatan	Jenis Kelamin	Usai
1	Informan 1	Direktur CV Multi Lisensi	Perempuan	36 tahun
2	Informan 2	Koordinator Proyek	Laki-laki	37 tahun
3	Informan 3	Anggota Tim Proyem	Laki-laki	36 tahun
4	Informan 4	Anggota Tim Proyek	Laki-laki	29 tahun
5	Informan 5	Koordinator Lelang	Perempuan	28 tahun
6	Informan 6	Anggota Tim Lelang	Perempuan	35 tahun
7	Informan 7	Koordinator Administrasi	Perempuan	33 tahun
8	Informan 8	Koordinator Keuangan	Perempuan	34 tahun

Sumber: Hasil Wawancara Penelitian, 2025

Profil informan dalam penelitian ini terdiri dari delapan karyawan di CV Multi Lisensi dengan berbagai posisi di berbagai jenis bidang dan tanggung jawab pekerjaan, serta informan yang relevan terkait dengan topik penelitian. Berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sekitar 62,5% informan berjenis kelamin perempuan, sedangkan 37,5% informan berjenis kelamin laki-laki. Dari segi usia,

terdapat variasi yang cukup beragam, namun sebagian besar informan berada dalam rentang usia 33-37 tahun dengan persentase 75% dan 25% sisanya dengan rentang usia 28-29 tahun. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas informan memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas dan peran di perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Nilai-Nilai Organisasi

Penelitian ini berfokus pada implementasi nilai-nilai organisasi di CV Multi Lisensi Kota Yogyakarta dengan tujuan mengetahui implementasi nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan sehari-hari serta faktor penghambat dan pendukungnya. Selaras dengan penelitian Ainiyatul Fitriyah (2020) yang mengungkapkan bahwa implementasi nilai-nilai harus mengedepankan sikap dan perilaku yang sesuai etika. Semua pihak yang terlibat dalam perusahaan harus memiliki tanggungjawab sebagai bentuk sikap yang mendorong implementasi nilai-nilai organisasi (Fitriyah et al., 2020). Nilai-nilai organisasi yang diteliti mencakup 5C (Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, and Customer Focus) dan berikut penjelasannya:

#### Commitment (Komitmen)

Komitmen ditunjukkan dengan dedikasi, keterlibatan, dan tanggung jawab karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Informan 3 menyampaikan, “bekerja secara maksimal tidak setengah-setengah harus *all out* memberikan waktu untuk bekerja demi perusahaan tidak menggampangkan pekerjaan”. Informan 4 menambahkan, “komitmen harus siap melakukan apa pun untuk perusahaan, melakukan seratus persen, berusaha maksimal dan harus *effort*”. Informan 8 juga menekankan bahwa “komitmen sebagai dasar untuk melakukan pekerjaan, harus tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan, apalagi terkait tugas-tugas harus selalu diselesaikan.” Selain itu, Informan 6 menyampaikan, “berkomitmen itu ketika pekerjaan dikerjakan tepat waktu sesuai target, karena sudah memiliki tanggung jawab di pekerjaan”.



**Gambar 1. Aktivitas kerja karyawan CV Multi Lisensi**

*Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2025*

Komitmen merupakan sikap yang bersumber dari watak dalam diri seseorang (Enjellina, Syawaluddin, and Aidil 2020). Hal ini ditunjukkan dengan loyalitas, keterlibatan kerja, serta pemahaman atas nilai dan tujuan organisasi (Anggoro, Indarti, and Efni 2022). Hasil wawancara membuktikan bahwa karyawan CV Multi Lisensi menunjukkan keseriusan dan tanggung jawab melalui ketepatan waktu, konsistensi, dan usaha maksimal.

### **Competence (Kompeten)**

Kompetensi mencakup keterampilan, kemampuan menyelesaikan masalah, serta sikap kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Informan 3 menyampaikan, “salah satu wujud kompeten adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan baru, tidak *insecure* tetapi terus berusaha meningkatkan kompetensi”.

Menurut Rukmana dalam (Wahyuli 2020), kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik. Kompeten merupakan landasan untuk melaksanakan tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja untuk menunjukkan konsisten dalam kinerja (Hermawati 2022). Sejalan dengan penelitian Sari & Imsar (2023), kompetensi diukur dari kualifikasi, motivasi, dan kemauan untuk mengembangkan keterampilan, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara tuntas sesuai standar perusahaan (Sari and Imsar 2023). Sehingga kompeten ditunjukkan karyawan memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan, bahkan melalui pelatihan online di luar perusahaan.

### **Communicative (Komunikatif)**

Komunikatif diimplementasikan melalui komunikasi asertif, keterbukaan, dan upaya menjaga hubungan kerja. Informan 1

menyatakan, “selalu menekankan komunikasi secara asertif sehingga lebih terbuka apa adanya dan dari segala arah, jadi bisa lebih akrab tidak canggung untuk menyampaikan apa yang dirasakan.” Informan 3 menambahkan, “ketika suasana diam sebisa mungkin untuk ajak bicara orang di sekitar agar tidak terlalu fokus dan tidak tegang biar ada komunikasi tidak diam terus. Komunikasi penting untuk menyatukan pikiran karena ketika sudah ada *chemistry* maka komunikasi jadi nyambung, sehingga mudah untuk meningkatkan kesamaan pemikiran”.

Pendapat Hardjana dalam (Hermawati 2022) menekankan fungsi komunikasi organisasi, yakni informasi, instruksi, persuasi, dan integrasi. Komunikasi internal penting dalam menciptakan pemahaman antar karyawan agar hubungan tetap terjaga dan tercapainya tujuan organisasi (Pratiwi and Muhaimin 2023). Temuan di CV Multi Lisensi menunjukkan bahwa meski nilai komunikatif telah diupayakan, sebagian karyawan masih merasa canggung dan kurang percaya diri, sehingga komunikasi belum optimal. Hal ini berpotensi memengaruhi kolaborasi karena kerja sama efektif menuntut komunikasi terbuka.

### **Collaborative (Kolaboratif)**

Kolaborasi meliputi kerja sama internal maupun eksternal, berbagi ide, dan membangun sinergi. Informan 2 menyampaikan, “membangun sinergitas atau kerja sama yang saling menguntungkan apalagi ke pihak luar jadi relasi untuk mencapai tujuan seperti lebih terbuka lebar, kolaborasi lebih ke eksternal walaupun internal juga diperlukan”. Kolaboratif antar karyawan dapat melalui membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan atau mengejar *deadline* agar pekerjaan tetap lancar dan mencapai tujuan.

Kolaborasi merupakan bentuk partisipasi aktif antar pihak dalam mencapai tujuan bersama, ditandai dengan berbagi informasi, tanggungjawab, dan pengambilan keputusan (pratiwiguma et al., 2020). Kharisman (2024) yang mengungkapkan pentingnya kerja sama tim serta perlu peningkatan fasilitas dan pelatihan berkelanjutan untuk memperkuat budaya organisasi (Kharisman et al. 2024). Sehingga kolaborasi di CV Multi Lisensi lebih banyak terbangun dengan pihak eksternal, namun kolaborasi internal juga diperlukan untuk mendukung efektivitas kerja tim.

### **Customer Focus (Fokus pada Konsumen)**

Fokus pada konsumen dilakukan dengan memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan memuaskan. Informan 3 menyampaikan, “pastikan semua sudah sesuai KAK (Kerangka Acuan Kerja), karena jika sudah sesuai maka bisa dikatakan sudah cukup dan memuaskan, jadi client tetap bisa menggunakan jasa kita kembali dan mempercayakan kita di proyek selanjutnya”. Namun, informan 1 menambahkan, “kita ada form untuk diisi *client*, tetapi selama ini belum maksimal digunakan, sejauh ini hanya sebatas lisan saja”.



**Gambar 2. Fasilitas FGD yang diselenggarakan CV Multi Lisensi**  
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2025

Efendi dan Mandala dalam (Izar and Yahya 2022), fokus pada konsumen penting untuk menciptakan kesan positif dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelayanan dengan sepenuh hati dapat membangun reputasi dan kemitraan organisasi (Anindira et al. 2021). Hal ini mengurangi efektivitas dalam mengukur kepuasan pelanggan dan mengoptimalkan layanan.

Dengan demikian, pada nilai komitmen dan kompeten dianggap telah optimal karena hal tersebut berhubungan dengan dalam diri masing-masing individu, yang dibuktikan dengan dedikasi dan konsistensi mereka dalam bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai *deadline*. Selain hal tersebut, motivasi karyawan dalam meningkatkan kemampuan dinilai cukup baik dengan kesediaan karyawan untuk terus belajar bahkan dengan mengikuti pelatihan *online* di luar. Namun, pada nilai komunikatif, kolaboratif, dan fokus pada pelanggan dianggap belum optimal. Hal tersebut terbukti ketika wawancara bahwa beberapa informan mengungkapkan jika dalam berkomunikasi mereka masih terus belajar karena masih canggung dan merasa kurang percaya diri. Jika

komunikasi belum optimal maka dapat berpengaruh pada kolaboratif karena untuk membangun kerja sama yang baik maka perlu komunikasi yang terbuka dan searah untuk memaksimalkan tujuan. Dan terakhir nilai fokus pada pelanggan perlu dioptimalkan terlebih pada kemampuan untuk bernegosiasi dengan *client* guna menciptakan citra baik bagi perusahaan. Selain itu, perlu diterapkan dalam *form assessment* untuk mengetahui kepuasan pelanggan sehingga nantinya dapat terus digunakan untuk memperbaiki pelayanan agar lebih baik kedepannya sesuai tujuan organisasi.

Implementasi nilai-nilai organisasi 5C yang berada di CV Multi Lisensi memiliki beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam pengimplementasian nilai-nilai organisasi 5C di CV Multi Lisensi. Karyawan menyampaikan hal tersebut ketika dilakukan wawancara, meskipun mereka mengungkapkan bahwa faktor yang mendukung atau menghambat 5C tidak selalu sama bagi setiap individu tetapi beberapa karyawan memiliki kesamaan pandangan mengenai faktor-faktor tersebut. Bahkan dari wawancara tersebut terdapat karyawan yang menyampaikan bahwa sebenarnya faktor tersebut datangnya dari masing-masing individu. Berikut ini adalah Faktor -faktor dalam implementasi nilai-nilai 5C.

### **Faktor Pendukung**

Proses implementasi nilai-nilai organisasi terdapat faktor yang dapat memperkuat karyawan dalam membangun nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Dengan memahami dan mengoptimalkan faktor pendukung maka diharapkan organisasi dapat meningkatkan integritas dan konsisten nilai-nilai organisasi.

#### **a) Standar Operasional Prosedur (SOP)**

Informan 1 menyampaikan, “SOP masuk faktor karena bisa menjadi faktor pendukung, dalam SOP tidak secara jelas menjelaskan terkait nilai-nilai 5C tetapi ketika bertemu dengan client menggunakan batik atau kemeja dan memakai sepatu, penampilan rapi, wangi, bersih, dan bersikap ramah”. Seperti disampaikan informan 2 yang menyampaikan “SOP sangat berpengaruh, karena lebih bisa memudahkan untuk mengontrol dan SOP juga standart baku”.

Standar operasional prosedur memberikan arahan yang diperlukan untuk implementasi

nilai-nilai organisasi agar konsisten (Utama 2017). Standar operasional prosedur adalah panduan untuk memastikan konsistensi, efektivitas, dan efisiensi dalam kegiatan operasional, termasuk tata cara kerja, cara berpakaian, serta sikap dan perilaku (Setiawan and Rahmawati 2020). Sehingga SOP yang baik dan diterapkan secara maksimal akan mempengaruhi individu dalam penerapan nilai-nilai 5C karena dapat memberikan arah yang jelas, membagi tugas, dan konsisten dalam pelaksanaannya.

#### b) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap implementasi nilai-nilai organisasi karena karyawan cenderung mengikuti perilaku di sekitar. Hal ini ditegaskan informan 3 bahwa “lingkungan juga berpengaruh, misalnya kalau semua orang dilingkungannya menerapkan 5C ini dengan baik tapi nanti satu orang tidak menerapkan dengan baik pasti akan ikut baik dalam menerapkan karena mengikuti lingkungannya, tapi jika yang menerapkan hanya satu yang lain tidak maka yang satu orang ini akan mengikuti lingkungannya”. Informan 5 menambahkan bahwa “faktor lingkungan memang memiliki pengaruh apalagi seharian bekerja, karyawan lain seperti ini aku juga seperti ini, jadi kadang menyesuaikan tidak sesuai diri sendiri”.

Siagian dalam (Sarip and Mustangin 2023), lingkungan kerja mencakup semua hal baik fisik maupun non fisik yang mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang positif akan mendukung perilaku dan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan yang kurang nyaman dapat memberikan dampak negatif (Azulaidin 2023). Dengan demikian, menjaga lingkungan kerja yang positif sangat penting agar nilai-nilai organisasi dapat diimplementasikan secara maksimal.

#### c) Spiritual

Spiritualitas dapat meningkatkan komitmen dan menciptakan hubungan yang positif, karena spiritualitas yang kuat dari individu mempengaruhi sikap dan perilaku. Disampaikan oleh informan 2 pada wawancara “faktor spiritualitas berpengaruh karena pertama dari dalam diri, jika spiritualitas relatif kokoh ketika menghadapi berbagai hal maka relatif lebih mudah dan begitu juga sebaliknya”.

Menurut Mitroff dan Denton dalam (Lensia and Efferin 2019) spiritualitas adalah perasaan dasar yang menghubungkan seseorang dengan keberadaan diri yang lengkap, pihak lain, dan alam semesta. Organisasi yang memiliki spiritualitas akan menguntungkan dan membuat karyawan lebih memiliki komitmen dalam bekerja serta mampu memberikan hubungan timbal balik yang lebih positif antar organisasi dan anggota. Spiritualitas yang kuat berperan penting dalam meningkatkan nilai-nilai organisasi karena dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan interaksi antar karyawan.

#### d) Kedisiplinan dan Kepedulian

Kedisiplinan dan kepedulian merupakan salah satu faktor pendukung penerapan nilai-nilai organisasi. Informan 4 menyampaikan bahwa “pondasinya harus dari kedisiplinan diri masing-masing untuk peka dan peduli dengan 5C, penting untuk bangun kepedulian yang berpengaruh pada bagaimana cara berperilaku dan balik lagi ke diri sendiri untuk mengaplikasikan hal tersebut”.

Disiplin merupakan sikap taat aturan dan tanggungjawab terhadap pekerjaan (Wahyuni and Lubis 2020). Sedangkan kepedulian merupakan perhatian terhadap lingkungan dan sesama yang berperan dalam penyesuaian diri (Mirza 2017). Kedua aspek ini saling berkaitan dalam membentuk perilaku karyawan agar mendukung implementasi nilai-nilai 5C.

Selain faktor diatas, faktor lain yang mendukung implementasi nilai-nilai organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Mengingat bahwa bidang yang dimiliki karyawan berbeda dengan posisi kerja saat ini sehingga perlu untuk terus meningkatkan *skill* untuk tujuan perusahaan. Informan 8 menyampaikan bahwa “belum ada pelatihan tetapi sebisa mungkin belajar sendiri bisa dengan teman yang sudah paham dan mengikuti pelatihan online dari luar”. Sependapat dengan informan 7 yang menyampaikan “dari 5C itu memiliki kesinambungan yang tidak dapat dipisahkan, jadi harus punya semua terutama di kompeten ini terus belajar dari atasan atau belajar dari teman-teman di anak perusahaan lain, selain itu juga belajar dari teman-teman yang dulu pernah diposisi ini, kadang mengikuti pelatihan-pelatihan”. Pelatihan dan pengembangan dilakukan secara menyeluruh, adil, transparan, dan dievaluasi untuk menilai efektivitas (Suryani, Rindaningsih, and Hidayatulloh 2023). Pengembangan SDM

penting karena manusia dituntut untuk terus berkembang terutama dalam hal pelatihan keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku (Maghfiroh 2021). Hal ini mendukung implementasi nilai-nilai organisasi karena mendorong karyawan untuk terus tumbuh sesuai kebutuhan perusahaan.

### Faktor Penghambat

Proses implementasi nilai-nilai organisasi memiliki beberapa faktor penghambat dalam membangun nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi, sehingga mengurangi konsistensi dan komitmen karyawan. Faktor penghambat dalam implementasi nilai-nilai organisasi 5C di CV Multi Lisensi adalah:

#### a) Masa Bekerja

Masa kerja berpengaruh komitmen karyawan, sebagaimana informan 1 menyampaikan “rata-rata yang kerjanya lebih lama pasti paham terkait tujuan organisasi, organisasi mau dibawa kemana itu lebih paham, dan terkait pemahaman nilai perusahaan itu berbeda, jadi masa lama bekerja itu berpengaruh karena yang sudah lama bekerja di CV Multi Lisensi sudah paham perusahaan seperti apa sedangkan yang baru perlu untuk adaptasi”. Informan 3 menyampaikan “masa bekerja memang berpengaruh, karena semakin kita tahu maka semakin cinta dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan”. Sejalan dengan informan 2 “masa bekerja memang berpengaruh karena pengalaman yang dimiliki sehingga pekerjaan bisa lebih efisien”.

Masa kerja berpengaruh terhadap peningkatan keterampilan, komitmen, tanggungjawab, serta pemahaman terhadap nilai dan tujuan organisasi. Siagian dalam (Jayanti and Dewi 2021) menyatakan bahwa masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Dengan demikian, semakin lama masa bekerja seseorang maka semakin besar pula dedikasi dan pemahamannya terhadap nilai dan tujuan organisasi dibandingkan dengan karyawan baru.

#### b) Karakter Generasi

Karakter generasi mencakup ciri khas, cara berpikir, sikap, nilai, dan perilaku yang dipengaruhi oleh faktor teknologi, budaya, dan pengalaman hidup. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan 1 bahwa “misalnya gen z (lebih muda) itu lebih mudah ketika

meningkatkan kompetensi daripada generasi milenial, tetapi ketika dalam focus pelanggan generasi milenial bisa lebih mudah beradaptasi, lebih sabar, dan lebih halus”. Sependapat dengan informan 3 yang mengatakan bahwa karakter generasi berpengaruh terlebih sikap ketika memecahkan masalah, “iya karakter generasi sangat berpengaruh, bagaimana milenial dan gen z dalam memecahkan masalahnya seperti apa itu jadi berpengaruh”.

Karakter generasi mencakup ciri khas, cara berpikir, sikap, nilai, dan perilaku yang dipengaruhi oleh faktor teknologi, budaya, dan pengalaman hidup. Generasi merujuk pada kelompok individu yang hidup dalam periode waktu yang sama dan mengalami peristiwa sosial dan sejarah penting sehingga memiliki karakteristik dan perilaku yang serupa (Sabrina et al. 2024). Sehingga dalam lingkungan kerja, perbedaan usia antar karyawan dapat mempengaruhi cara mereka untuk menjalankan nilai dan prinsip, tetapi diharapkan memperkuat kerja sama antar generasi.

Selain penghambat diatas, faktor penghambat lain berupa kendala komunikasi antar karyawan yang dipengaruhi oleh kesenjangan usia dan kurang percaya diri. Informan 8 menyampaikan, “masih ada gap jadi harus lebih sering berbincang lagi untuk menjaga komunikasi agar tidak canggung, tetapi dengan adanya briefing dapat membantu membuka komunikasi”. Hal serupa diungkapkan informan 5 “walaupun ada kesenjangan usia tetapi komunikasi pribadi antar teman-teman lain aman, dulu jika berbicara didepan orang merasa takut salah atau grogi tetapi sekarang sudah lebih baik, *briefing* pagi menyampaikan progres kerjaan harus bicara jadi mulai diasah lagi komunikasinya”. Walaupun masih canggung, kesenjangan usia, dan kurang percaya diri, tantangan komunikasi dapat diatasi dengan kebiasaan berbincang, *briefing* rutin, dan latihan *public speaking*.

Hambatan penerapan nilai fokus pelanggan adalah kurangnya kemampuan bernegosiasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan tanpa merugikan salah satu pihak. Informan 4 menyampaikan “ketika menghadapi *client* gunakan nilai komunikatif untuk bernegosiasi sehingga dapat mencapai tujuan yang sama dan tidak merugikan salah satu pihak, karena terkadang KAK sudah jadi tetapi meminta yang lain, kalau kami bisa dan tidak jauh dari KAK mungkin bisa tetapi jika jauh berbeda dan mungkin memberatkan kami bilang”.

Kemampuan bernegosiasi menjadi penting untuk menyelaraskan permintaan *client* dan batasan perusahaan demi tercapainya kesepakatan yang seimbang.

## PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai organisasi 5C (*Commitment, Competence, Communicative, Collaborative, Customer Focus*) di CV Multi Lisensi telah berjalan namun kurang optimal. Nilai *Commitment* telah optimal karena konsistensi dan tanggung jawab karyawan pada setiap pekerjaan dilakukan dengan serius dan sepenuh hati. Nilai *Competence* telah optimal karena motivasi untuk selalu belajar dan meningkatkan kemampuan. Nilai *Communicative* kurang optimal karena beberapa karyawan masih canggung dan kurang percaya diri sehingga hal ini dapat mempengaruhi nilai *Collaborative*. Nilai *Collaborative* kurang optimal karena belum maksimal dalam berkolaborasi di pihak internal. Nilai *Customer Focus* kurang optimal pada kemampuan bernegosiasi pada *client* yang dapat berpengaruh pada citra perusahaan, dan *form assessment* dapat dijalankan lagi untuk memperbaiki pelayanan agar lebih baik kedepannya sesuai tujuan organisasi. Nilai-nilai tersebut saling berkaitan dan krusial dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan positif. Faktor pendukung seperti SOP, lingkungan, spiritualitas, kedisiplinan dan kepedulian, sementara hambatan muncul dari masa kerja dan karakter generasi.

Briefing pagi terbukti efektif mendorong implementasi nilai 5C, terutama memperkuat *Communicative*. Implementasi nilai-nilai 5C dapat ditingkatkan melalui konsistensi, manajemen waktu, pelatihan internal, komunikasi terbuka, kerja sama yang memahami karakter rekan, serta fokus pelanggan melalui adaptasi, negosiasi, dan pemanfaatan *assessment*. Penelitian ini memberikan dampak langsung pada perbaikan budaya yang sejalan dengan nilai-nilai, dan berkontribusi dalam menjembatani kendala tiap karyawan, sehingga perusahaan mengambil langkah perbaikan kinerja di masa depan. Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu, integrasi nilai dalam sistem manajemen berupa penilaian kinerja dan penghargaan atau sanksi, pelatihan internal dari perusahaan, evaluasi terhadap implementasi nilai-nilai secara berkala. Penelitian ini memiliki keterbatasan

pada konsep, waktu, dan studi kasus pada satu organisasi, sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya, sekaligus menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai 5C juga relevan di organisasi lain untuk memperkuat budaya perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, Muhammad Wisnu wijaya, dharmawan Sriyanto, and nicholas Marpaung. 2023. "Navigating the Pandemic Landscape: Examining the Impact of "Akhlaq" Corporate Culture on Employee Performance at PT Jasa Marga Belmera." *DFAME Digital Financial Accounting Management Economics Journal* 1(2):70–79. doi: 10.61434/dfame.v1i2.110.
- Anggoro, Wahyu, Sri Indarti, and Yulia Efni. 2022. "Pengaruh Penerapan K3 Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Sari Lembah Subur Pelalawan." *Jurnal Daya Saing* 8(3):402–15. doi: 10.35446/dayasaing.v8i3.979.
- Anindira, Rifkha Afifah, Ayub Ilfandy Imran, Mahasiswa Digital, and Public Relations. 2021. "Mahasiswa Digital Public Relations." 8(4):4232–41.
- Azulaidin. 2023. "Pengaruh Faktor Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Traktor Nusantara." *Jurnal Institusi Politeknik Ganeshha Medan* 6(1):110–19.
- Diniarsa, Maulidya Rosma, and Reminta Lumban Batu. 2023. "Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 7(2):1439–56. doi: 10.31955/mea.v7i2.2852.
- Enjellina, Syawaluddin, and Putra Aidil. 2020. "Pengaruh Kinerja Dan Komitmen Terhadap Budaya." *Pengaruh Kinerja Dan Komitmen Terhadap Budaya Organisasi Pt. Sumber Lautan Rezeki* 6(1):42.
- Fadilla, Annisa Rizky, and Putri Ayu Wulandari. 2023. "Literature Review

- Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data.” *Mitita Jurnal Penelitian* 1(No 3):34–46.
- Fitriyah, Ainiyatul, Tri Sudarwanto, and Athi’ Hidayati. 2020. “Implementasi Nilai-Nilai Ekonomi Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di PT. BPRS Lantabur Tebuireng Jombang.” *JIES: Journal of Islamic Economics Studies* 1(1):1–9. doi: 10.33752/jies.v1i1.192.
- Hermawati, Adya. 2022. “Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Berbasis Implementasi Kompetensi Dan Komunikasi Organisasi.” *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah* 5(2):2199–2209.
- Izar, Sahibul, and M. Rizal Yahya. 2022. “Pengaruh kepemimpinan, fokus pada pelanggan, manajemen sumber daya manusia, dan pengendalian dan proses monitoring berkualitas terhadap kinerja keuangan (studi pada umkm di kota banda aceh).” 7(1):66–82.
- Jayanti, Komang Nonik, and Komang Trisna Sari Dewi. 2021. “Dampak Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Bisnis, Akuntansi* 1(2):75–84. doi: 10.52300/jemba.v1i2.2986.
- Kasmawati, Yuni. 2017. “Human Capital Dan Kinerja Karyawan.” *JABE (Journal of Applied Business and Economic)* 3(4):265.
- Kharisman, Telaumbanua, Syah Abadi Mendrofa, Suka’aro Waruwu, and Zega Yamolala. 2024. “Analisis Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pelayanan Karyawan Di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli.” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)* 4(3):1500–1509.
- Kusumo, Elang, Sutoha, Albertha Dwi Setyorini, and Hermanto Yaputra. 2021. “Pengaruh Nilai Individu Terhadap Nilai Organisasi Dengan Nilai Spiritual Sebagai Mediator.” *Jurnal IPTA* 9(2):380. doi: 10.24843/ipta.2021.v09.i02.p17.
- Lensia, L. W., and S. Efferin. 2019. “Penerapan Sistem Pengendalian Berbasis Spiritualitas Pada Hotel MM, Belilas.” *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 7(2):490–504.
- Maghfiroh, Anisatul. 2021. “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah.” *Jurnal Imiah Ekonomi Islam* 7(01):403–11.
- Miles, M. B. dan Huberman, A. Michael. 2009. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Mirza, Rina. 2017. “Memaksimalkan waktu senggang dengan bermain bersama anak guna meningkatkan kepedulian orang tua terhadap perkembangan anak usia dini.” *RAUDHAH* V(1):1–17.
- Pomo, Nola S., Riane Johnly, Pio Sandra, Asaloei Program, Studi Ilmu, and Administrasi Bisnis. 2023. “Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pegadaian (Persero) Cabang Bisnis Mikro Manado Selatan.” *Productivity* 4(2):197–206.
- Pratiwi, Nur Indah, and Ahmad Muhaimin. 2023. “Implementasi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Sub Bagian Komisi Iv Sekretariat Dprd Kota Palembang.” *Neraca Manajemen, Ekonomi* 1(12).
- Putri, Andiri Utari. 2020. “Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Bumi SUMatra Palembang.” *Majalah Ilmiah Management* 09:10–14.
- Putri, Sania Rezky, Niluh Putu Evvy, and Harnida Wahyuni. 2023. “Implementasi Human Capital Strategic Dalam Developing People Di PT. United Tractors Tbk.” *Jurnal: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif* 1(2).
- Sabrina, Nadia, Nurul Istiqamah, Fatmawati, Nuraeni, Siti Humaya, and Muhammad Rahmatul Burhan. 2024. “Dilema Perusahaan Kepada Generasi Gen Z Dari Dampak Positif Dan Negatif Perilaku

- Cyberloafing.” *Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan HUKUM* 2(3):8–16.
- Sari, Indi Widya, and Imsar Imsar. 2023. “Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI ( Persero ) UPT Balai Yasa Pulubrayan.” 15(2):167–82.
- Sarip, Santi, and Mustangin. 2023. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC PERSADA.” *Jurnal Manajemen Diversitas* 3(1):95–111.
- Setiawan, I. Komang Didik, and Putu Indah Rahmawati. 2020. “Evaluasi Penerapan Standar Operasional Prosedur Dan Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Di Envy Restaurant Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali.” *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata* 3(2):51–57. doi: 10.23887/jmpp.v3i2.29076.
- Sulistya, Nurpini, and Gerry Katon Mahendra. 2021. “Aksesibilitas Lembaga Think Tank Dalam Upaya Pengarusutamaan Gender Di Daerah Istimewa Yogyakarta.” *Ranah Publik Indonesia Kontemporer* 1(2):1–12.
- Suryani, Ida Rindaningsih, and Hidayatulloh. 2023. “SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ( SLR ): PELATIAHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.” *Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains* 2(3):363–70.
- Syakur, Abd, Tri Achmad, Budi Susilo, and Rulam Ahmadi. 2020. “Sustainability of Communication , Organizational Culture , Cooperation , Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education.” *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* 3(2):1325–35.
- Tampanguma, Karmila S., Johny A. S. Kalangi, and Joula J. Rogahang. 2020. “Kolaborasi Bisnis Terhadap Pendapatan Pengelolaan Captikus Di Desa Lalumpe.” *Jurnal Productivity* 1(4):322–27.
- Utama, Nang Randu. 2017. “Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Proses Perubahan Organisasi Pendidikan Tinggi Kesehatan.” *Jurnal Pendidikan* 18(1):32–43.
- Wahyuli, Yofitri Heny. 2020. “Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Perizinan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palembang.” *Journal PPS UNISTI* 3(1):17–22. doi: 10.48093/jiask.v3i1.28.
- Wahyuni, Sri Indra, and Ema Fitri Lubis. 2020. “analisis disiplin kerja karyawan pada pt. Kharisma dayung utara pekanbaru.” *Jurnal Valuta* 6(1):1–9.
- Wulandari, R., and E. Saharuddin. 2023. “Efektivitas Program Beasiswa Lazismu Dalam Membantu Pendidikan Siswa Kurang Mampu Di Kapanewon Bantul.” *Jurnal Sudut Pandang* 101–9.