

INTERNALISASI NILAI KERJA DALAM PEMBENTUKAN IDENTITAS BUDAYA ORGANISASI: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN COFFEE SHOP MULTI-CABANG

¹ Isniar Budarti

¹ Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana UNIKOM,
isniar.budiarti@email.unikom.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the mechanism of work value internalization in shaping organizational culture identity within a multi-branch coffee shop company operating in urban Indonesia. Although work values are formally articulated by management, limited research has examined how espoused values are transformed into enacted values, particularly in multi-unit service organizations characterized by dynamic operational environments. This qualitative study adopts a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews with 12 informants (operational staff and branch managers), and operational documentation over a three-month period. Data were analyzed through reduction, open coding, categorization, and thematic interpretation, supported by source and method triangulation.

The findings reveal a gap between formally declared work values and their implementation in daily practices. The internalization process is influenced by three main factors: branch leadership as a cultural agent, the consistency of operational systems as a structural mediator, and operational pressure as a contextual contingency factor. The results demonstrate that organizational values do not automatically translate into cultural identity; rather, they are mediated by the alignment between leadership practices and operational system design within real-time service interactions.

Conceptually, this study shifts the focus of organizational culture research from culture performance relationships toward the underlying mechanism of value internalization in multi-branch service organizations. The proposed model extends organizational culture literature by positioning operational systems as a mediating mechanism that bridges the gap between formal values and enacted practices.

Kata kunci: organizational culture, work values, value internalization, coffee shop, multi-branch organization

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme internalisasi nilai kerja dalam membangun identitas budaya organisasi pada perusahaan coffee shop multi-cabang di wilayah perkotaan Indonesia. Meskipun nilai kerja sering dirumuskan secara formal oleh manajemen, kajian mengenai proses transformasi nilai dari *espoused values* menjadi *enacted values* masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi jasa multi-unit dengan dinamika operasional yang tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam terhadap 12 informan (staf operasional dan manajer cabang), serta dokumentasi operasional selama tiga bulan. Analisis dilakukan melalui reduksi data, *open coding*, kategorisasi, dan penarikan tema dengan teknik triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai kerja formal dan implementasinya dalam praktik sehari-hari. Internalisasi nilai dipengaruhi oleh tiga faktor

utama, yaitu kepemimpinan cabang sebagai agen budaya, konsistensi sistem operasional sebagai mediator struktural, dan tekanan operasional sebagai faktor kontekstual. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai tidak secara otomatis membentuk identitas budaya, tetapi dimediasi oleh integrasi kepemimpinan dan desain sistem kerja dalam menghadapi dinamika layanan yang real-time.

Secara konseptual, penelitian ini menggeser fokus kajian budaya organisasi dari relasi budaya kinerja menuju penjelasan mekanisme internalisasi nilai dalam organisasi jasa multi-cabang. Model yang dihasilkan memperluas literatur budaya organisasi dengan menempatkan sistem operasional sebagai mekanisme mediasi dalam menjembatani kesenjangan antara nilai formal dan praktik aktual.

Kata kunci : budaya organisasi, internalisasi nilai, nilai kerja, coffee shop, multi-cabang

PENDAHULUAN

Persaingan industri kuliner yang semakin kompetitif menuntut perusahaan tidak hanya mengandalkan kualitas produk dan layanan, tetapi juga pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Dalam konteks bisnis jasa, interaksi antara karyawan dan pelanggan menjadi penentu utama kualitas layanan, sehingga budaya organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku kerja sekaligus mencerminkan identitas kolektif organisasi. Budaya yang kuat mampu menciptakan konsistensi perilaku, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Secara konseptual, budaya organisasi terdiri atas nilai, norma, dan asumsi dasar yang membimbing perilaku anggota organisasi. Edgar H. Schein (2017) menjelaskan bahwa nilai organisasi berada pada level espoused values yang belum tentu terwujud dalam praktik apabila tidak terinternalisasi secara mendalam. Sementara itu, Chris Argyris dan Donald Schön (1978) membedakan antara espoused values dan enacted values untuk menggambarkan potensi kesenjangan antara nilai yang diklaim organisasi dan nilai yang benar-benar dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari.

Nilai kerja merupakan keyakinan dasar yang memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak dalam lingkungan kerja. Penelitian Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, Sari dan Pratama (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja UMKM. Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, tanpa menggali secara mendalam proses internalisasi nilai kerja sebagai mekanisme pembentukan identitas budaya.

Penelitian lain oleh Baihaqi dan Kristanto (2020) menempatkan nilai kerja sebagai variabel yang memengaruhi komitmen karier, sedangkan Diawati dan Kahir (2023) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan pengujian hubungan antar variabel, sehingga belum mampu menjelaskan dinamika kontekstual bagaimana nilai kerja dipahami, ditafsirkan, dan diimplementasikan dalam praktik operasional sehari-hari.

Pada perusahaan coffee shop multi-cabang, kompleksitas operasional dan variasi kepemimpinan antar unit berpotensi menciptakan inkonsistensi dalam penerapan nilai kerja. Dalam organisasi multi-unit, pimpinan cabang berfungsi sebagai agen budaya (culture carrier) yang menerjemahkan nilai organisasi ke dalam praktik kerja lokal. Ketika

interpretasi kepemimpinan berbeda antar cabang, maka internalisasi nilai kerja dapat berlangsung secara tidak seragam. Selain itu, tingginya tekanan pelayanan dan tuntutan kecepatan operasional juga dapat menyebabkan nilai organisasi hanya menjadi slogan normatif tanpa penghayatan mendalam.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi adanya celah penelitian (research gap), yaitu terbatasnya kajian yang secara eksploratif menganalisis proses internalisasi nilai kerja dalam membangun identitas budaya organisasi pada perusahaan jasa multi-cabang. Sebagian besar studi masih berorientasi pada outcome seperti kinerja dan komitmen, bukan pada dinamika proses internalisasi nilai dalam konteks operasional yang kompleks.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis mendalam mengenai bagaimana nilai kerja dipahami, diterapkan, dan diinternalisasi dalam membangun identitas budaya organisasi pada perusahaan coffee shop multi-cabang. Penelitian ini memberikan dua kontribusi utama. Pertama, secara teoretis memperkaya literatur budaya organisasi dengan menekankan dinamika internalisasi nilai dalam konteks bisnis jasa multi-cabang. Kedua, secara praktis memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam mengintegrasikan nilai organisasi dengan sistem operasional dan kepemimpinan cabang guna memperkuat identitas budaya organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam proses internalisasi nilai kerja dalam pembentukan identitas budaya organisasi pada perusahaan coffee shop multi-cabang. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena internalisasi nilai merupakan proses sosial yang kompleks, kontekstual, dan sarat makna, sehingga tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pengukuran kuantitatif. Sebagaimana dikemukakan oleh Robert K. Yin (2018), studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas.

Selain itu, pendekatan kualitatif relevan untuk menggali dinamika espoused values dan enacted values sebagaimana dikemukakan oleh Chris Argyris dan Donald Schön (1978), yang menekankan pentingnya memahami praktik aktual dalam organisasi. Dalam konteks budaya organisasi, Edgar H. Schein (2017) juga menegaskan bahwa nilai organisasi baru dapat dipahami secara utuh melalui pengamatan terhadap perilaku nyata dan interaksi sosial di lingkungan kerja.

Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan pada beberapa cabang perusahaan coffee shop yang beroperasi di wilayah perkotaan Indonesia. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional dan pemahaman terhadap nilai organisasi. Informan berjumlah 12 orang yang terdiri atas 8 staf operasional dan 4 manajer cabang. Komposisi ini dipilih untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai penerapan nilai kerja pada level operasional maupun manajerial.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama. Pertama, observasi langsung terhadap aktivitas kerja, pola interaksi antar karyawan, serta penerapan standar operasional prosedur dalam pelayanan. Observasi bertujuan menangkap perilaku aktual sebagai *representasi enacted values*. Kedua, wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, serta pemaknaan informan

terhadap nilai kerja dan budaya organisasi. Teknik ini memungkinkan eksplorasi mendalam mengenai kesenjangan antara nilai formal dan praktik kerja sehari-hari.

Analisis data dilakukan secara bertahap dengan mengikuti model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Proses analisis diawali dengan open coding untuk mengidentifikasi unit-unit makna, kemudian dilanjutkan dengan kategorisasi dan pengelompokan tema yang relevan dengan fokus penelitian. Tahapan ini memungkinkan terbentuknya pola konseptual mengenai dinamika internalisasi nilai kerja.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan temuan observasi lapangan, hasil wawancara mendalam, serta dokumentasi operasional perusahaan. Proses triangulasi dilakukan dengan mengonfirmasi konsistensi informasi antar informan serta menguji kesesuaian antara praktik aktual dan data tertulis organisasi. Selain itu, dilakukan *member checking* kepada informan kunci guna memastikan ketepatan interpretasi peneliti terhadap makna dan konteks data yang diperoleh. Melalui langkah-langkah tersebut, penelitian ini berupaya meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan validitas temuan secara metodologis.

Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana nilai kerja diinternalisasi dalam konteks perusahaan jasa multi-cabang yang memiliki dinamika operasional yang kompleks.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Nilai Kerja: Antara Nilai Formal dan Praktik Aktual

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa perusahaan telah merumuskan nilai tanggung jawab, disiplin, kerja sama tim, dan loyalitas sebagai fondasi budaya organisasi. Nilai tersebut disosialisasikan melalui briefing rutin, aturan kerja tertulis, serta standar operasional pelayanan. Secara formal, nilai berfungsi sebagai pedoman perilaku sekaligus simbol identitas perusahaan.

Namun, temuan empiris menunjukkan bahwa implementasi nilai masih bersifat situasional. Dalam kondisi operasional normal, nilai relatif dijalankan secara konsisten. Sebaliknya, ketika terjadi lonjakan pelanggan atau keterbatasan tenaga kerja, orientasi karyawan bergeser pada penyelesaian tugas secara cepat dibanding penghayatan nilai secara reflektif. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara nilai formal dan praktik aktual.

Fenomena tersebut menguatkan konsep kesenjangan antara *espoused values* dan *enacted values* dari Chris Argyris dan Donald Schön (1978). Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan tersebut dalam konteks *coffee shop* multi-cabang tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor individu, melainkan juga oleh dinamika operasional yang bersifat *real-time*. Dalam perspektif budaya organisasi Edgar H. Schein (2017), nilai hanya akan membentuk identitas budaya apabila terinternalisasi hingga menjadi asumsi dasar yang membimbing tindakan secara konsisten. Temuan ini memperlihatkan bahwa tanpa dukungan sistem kerja yang selaras, nilai cenderung berhenti pada tataran normatif.

Jika dibandingkan dengan penelitian Diawati dan Kahir (2023) yang menekankan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, penelitian ini menawarkan sudut pandang berbeda dengan memfokuskan pada proses internalisasi sebagai mekanisme penjelas. Dengan

demikian, studi ini tidak hanya melihat budaya sebagai faktor outcome, tetapi sebagai proses dinamis yang menentukan konsistensi praktik organisasi.

2. Ketidakkonsistenan Antar Cabang dan Peran Kepemimpinan

Penelitian ini menemukan adanya variasi penerapan nilai kerja antar cabang. Cabang dengan kepemimpinan yang secara aktif mengintegrasikan nilai dalam briefing, evaluasi kerja, dan pengambilan keputusan menunjukkan konsistensi perilaku yang lebih tinggi dibanding cabang yang lebih berorientasi pada target operasional jangka pendek.

Dalam konteks ini, pimpinan cabang berperan sebagai agen budaya (culture carrier) yang menerjemahkan nilai organisasi ke dalam praktik lokal. Temuan ini sejalan dengan pandangan Edgar H. Schein (2017) bahwa pemimpin merupakan pembentuk dan penjaga budaya organisasi. Namun, penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam organisasi jasa multi-unit, kepemimpinan cabang bukan hanya penjaga nilai, melainkan mediator utama antara nilai formal dan realitas operasional.

Dibandingkan dengan penelitian Baihaqi dan Kristanto (2020) yang menekankan pengaruh nilai kerja terhadap perilaku organisasi melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini memberikan kedalaman kontekstual dengan menunjukkan bagaimana interpretasi nilai di tingkat cabang dapat menghasilkan fragmentasi budaya. Konteks coffee shop yang memiliki interaksi pelanggan tinggi dan tuntutan layanan cepat menjadikan peran pimpinan cabang semakin strategis dalam menjaga konsistensi budaya.

3. Tekanan Operasional dan Desain Sistem Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tekanan operasional merupakan faktor struktural yang signifikan dalam memengaruhi internalisasi nilai kerja. Tingginya volume pelanggan, target penjualan, dan keterbatasan tenaga kerja menciptakan kondisi kerja yang menuntut kecepatan dan efisiensi. Dalam situasi tersebut, nilai kerja sering diposisikan sebagai prioritas sekunder.

Hasil ini memperkuat temuan Soelistya et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memerlukan dukungan sistem operasional yang konsisten. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam sektor jasa multi-cabang, tekanan operasional bukan sekadar variabel lingkungan, melainkan determinan kontekstual yang secara langsung memengaruhi transformasi nilai menjadi praktik.

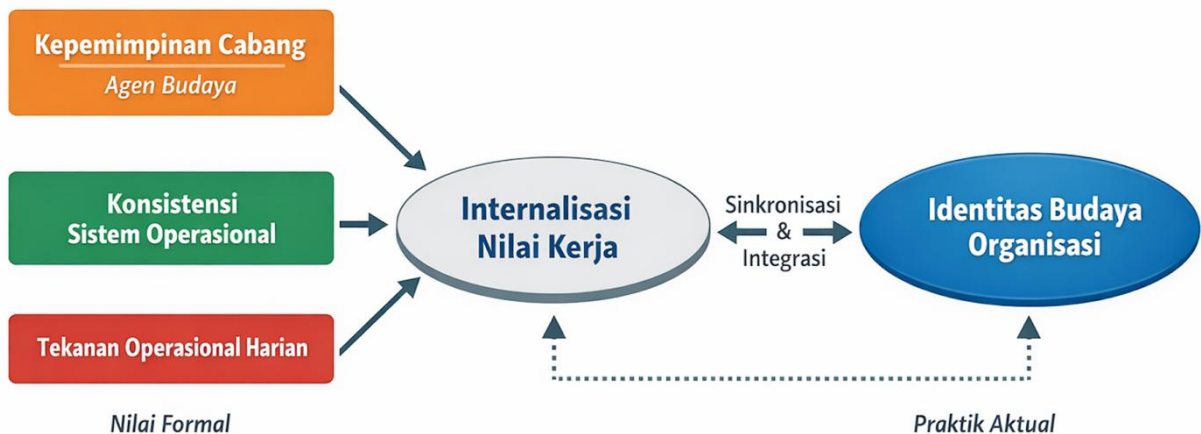
Konteks coffee shop berbeda dari organisasi manufaktur atau birokrasi administratif karena operasionalnya bersifat real-time dan sangat dipengaruhi fluktuasi pelanggan. Dinamika ini menjadikan sistem operasional sebagai elemen kunci dalam memastikan nilai tidak hanya bersifat simbolik, tetapi terintegrasi dalam prosedur kerja harian.

Temuan penelitian ini perlu dipahami dalam konteks industri coffee shop sebagai organisasi jasa dengan karakteristik operasional yang unik. Pertama, interaksi dengan pelanggan berlangsung secara intens dan *real-time* melalui *service encounter* yang menuntut respons cepat dan konsisten. Kedua, variabilitas beban kerja harian relatif tinggi akibat fluktuasi jumlah pelanggan pada jam-jam tertentu. Ketiga, keberhasilan layanan sangat bergantung pada kualitas interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, sehingga nilai kerja tidak hanya bersifat internal, tetapi terefleksi dalam pengalaman pelanggan. Di sisi lain, coffee shop multi-cabang menghadapi tuntutan standarisasi produk dan rasa, namun tetap memerlukan fleksibilitas layanan pada level cabang. Kombinasi karakteristik ini menjadikan proses internalisasi nilai lebih kompleks dibandingkan organisasi dengan sistem kerja yang lebih stabil dan terpusat.

Model Konseptual Temuan

Berdasarkan sintesis hasil observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi operasional, penelitian ini merumuskan model konseptual internalisasi nilai kerja dalam pembentukan identitas budaya organisasi pada perusahaan jasa multi-cabang. Model ini dibangun atas tiga temuan utama, yaitu peran kepemimpinan cabang, konsistensi sistem operasional, dan tekanan operasional harian sebagai faktor kontekstual.

Ketiga faktor tersebut membentuk dinamika antara nilai formal (*espoused values*) dan praktik aktual (*enacted values*). Temuan menunjukkan bahwa internalisasi nilai kerja tidak berlangsung secara otomatis melalui deklarasi normatif, melainkan melalui proses mediasi yang melibatkan penerjemahan nilai oleh kepemimpinan, integrasi nilai dalam sistem operasional, serta adaptasi terhadap tekanan operasional yang dinamis. Dengan demikian, internalisasi nilai merupakan proses sosial–struktural yang terjadi pada level unit kerja dan bersifat kontekstual.



Gambar: 1.1
Model Konseptual Internalisasi Nilai Kerja
(Hasil Penelitian, 2026)

Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan cabang berfungsi sebagai *agen budaya* yang menerjemahkan nilai formal ke dalam praktik kerja konkret, sementara sistem operasional berperan sebagai mekanisme struktural yang mengintegrasikan nilai ke dalam prosedur, standar pelayanan, dan rutinitas kerja. Tekanan operasional harian bertindak sebagai variabel kontingensi yang dapat memperkuat ataupun melemahkan konsistensi internalisasi, tergantung pada keselarasan antara tuntutan kinerja dan desain sistem kerja.

Dalam kerangka Edgar H. Schein (2017), nilai organisasi berada pada level *espoused values* yang hanya akan menjadi bagian dari identitas budaya apabila terinternalisasi hingga memengaruhi perilaku secara konsisten. Temuan penelitian ini memperluas kerangka tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks jasa multi-cabang, proses internalisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga dimediasi secara struktural oleh sistem operasional. Selanjutnya, model ini mengembangkan konsep kesenjangan *espoused enacted values* dari Argyris dan Schön (1978) dengan

menambahkan tekanan operasional sebagai faktor kontekstual yang menjelaskan mengapa nilai tidak selalu termanifestasi secara stabil dalam praktik.

Secara konseptual, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa internalisasi nilai dalam organisasi jasa multi-unit merupakan proses integratif yang melibatkan interaksi simultan antara agen budaya (kepemimpinan), mekanisme struktural (sistem operasional), dan dinamika operasional (tekanan kerja). Berbeda dengan model budaya organisasi klasik yang cenderung menempatkan nilai sebagai determinan langsung perilaku, temuan ini menunjukkan bahwa nilai hanya menjadi identitas budaya aktual apabila dimediasi oleh desain sistem kerja yang konsisten dan kepemimpinan yang selaras, serta dikelola secara adaptif terhadap tekanan operasional.

Dengan demikian, penelitian ini menggeser fokus kajian budaya organisasi dari relasi budaya–kinerja menuju penjelasan mekanisme internalisasi nilai dalam organisasi jasa multi-cabang yang terfragmentasi secara struktural. Model yang dihasilkan menawarkan kerangka integratif yang menjelaskan bagaimana nilai formal ditransformasikan menjadi identitas budaya aktual melalui proses mediasi struktural dan kepemimpinan kontekstual.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis proses internalisasi nilai kerja dalam pembentukan identitas budaya organisasi pada perusahaan coffee shop multi-cabang melalui pendekatan studi kasus kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kerja seperti tanggung jawab, disiplin, kerja sama tim, dan loyalitas telah dirumuskan secara formal sebagai bagian dari budaya organisasi. Namun, nilai tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Ditemukan adanya kesenjangan antara nilai yang dideklarasikan (*espoused values*) dan nilai yang dipraktikkan (*enacted values*). Kesenjangan ini dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: (1) inkonsistensi kepemimpinan antar cabang sebagai agen budaya, (2) belum terintegrasinya sistem operasional berbasis nilai secara menyeluruh, dan (3) tingginya tekanan operasional harian yang mendorong orientasi efisiensi jangka pendek. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi jasa multi-unit, internalisasi nilai tidak terjadi secara otomatis melalui sosialisasi formal, melainkan melalui keselarasan antara kepemimpinan, sistem kerja, dan mekanisme penguatan budaya.

Dengan demikian, pembentukan identitas budaya organisasi merupakan hasil interaksi dinamis antara nilai normatif, praktik kepemimpinan, dan realitas struktural organisasi. Internalisasi nilai akan berlangsung efektif apabila terdapat konsistensi kepemimpinan lintas cabang, standarisasi sistem operasional berbasis nilai, serta pengelolaan tekanan kerja yang adaptif.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat perspektif bahwa internalisasi nilai merupakan proses struktural dan relasional yang melibatkan agen budaya dan desain sistem organisasi secara simultan, bukan sekadar proses deklaratif atau simbolik.

IMPLIKASI

Implikasi Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur budaya organisasi dengan menegaskan

bahwa internalisasi nilai kerja merupakan mekanisme kunci yang menjembatani kesenjangan antara deklarasi nilai dan pembentukan identitas budaya organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menekankan hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, studi ini menyoroti dinamika proses internalisasi dalam konteks perusahaan jasa multi-unit yang memiliki kompleksitas operasional tinggi.

Temuan ini juga memperluas pemahaman mengenai konsep *espoused values* dan *enacted values* dengan menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan cabang dan desain sistem operasional berperan sebagai determinan penting dalam mengubah nilai formal menjadi praktik aktual. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan model internalisasi nilai dalam organisasi berbasis layanan.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian memberikan beberapa rekomendasi strategis bagi manajemen perusahaan coffee shop multi-cabang maupun organisasi jasa sejenis. Pertama, diperlukan penyusunan dan implementasi standar operasional prosedur (SOP) yang secara eksplisit mengintegrasikan nilai kerja ke dalam aktivitas operasional harian. Kedua, penyelarasan kepemimpinan antar cabang menjadi prioritas penting agar interpretasi dan penerapan nilai organisasi berlangsung secara konsisten. Ketiga, penguatan budaya melalui pelatihan berbasis nilai dan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan nilai kerja tidak berhenti pada tataran simbolik.

Dengan langkah-langkah tersebut, internalisasi nilai kerja dapat berlangsung lebih sistematis dan berkontribusi pada pembentukan identitas budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu perusahaan coffee shop multi-cabang, sehingga generalisasi temuan bersifat kontekstual dan terbatas pada karakteristik organisasi yang diteliti. Selain itu, pendekatan kualitatif studi kasus lebih menekankan kedalaman pemahaman dibandingkan generalisasi empiris yang luas.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi komparatif pada beberapa perusahaan jasa multi-unit guna menguji konsistensi model konseptual yang dihasilkan. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) juga dapat digunakan untuk menguji secara kuantitatif hubungan antara kepemimpinan, sistem operasional, tekanan kerja, dan tingkat internalisasi nilai. Dengan demikian, model konseptual internalisasi nilai kerja yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi kerangka teoritis yang lebih luas dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 10(2), 85–97.
- Baihaqi, I., & Kristanto, R. S. (2020). Pengaruh nilai kerja terhadap komitmen karier. *Journal of Economics and Banking*, 12(1), 45–58.
- Denison, D. R. (2010). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Diawati, & Kahir. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 55–67.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 171–188. <https://doi.org/10.9744/jmk.7.2.pp.%20171-188>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Sari, R., & Pratama, A. (2021). Peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan UMKM. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 26(2), 145–156.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Soelistya, D., et al. (2022). *Budaya organisasi dalam praktik*. Nizamia Learning Center.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.