

Analisis Implementasi Budaya *First* dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Metode Resepsi Stuart Hall

Ruslana Abdullah^{1*}, Mukrodi², Ali Zaenal Abidin³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang

ruslanaabdullah332@gmail.com^{1*}, dosen00560@unpam.ac.id², alizaenalabidin@unpam.ac.id³

Received 24 Februari 2026 | Revised 13 Maret 2026 | Accepted 18 Maret 2026

*Korespondensi Penulis

Abstract

This study aims to analyze the implementation of FIRST organizational culture (Focus on Customer, Integrity, Respect for Others, Strive for Excellence, and Teamwork) in improving employee work productivity through Stuart Hall's reception analysis approach. This qualitative research involved 11 informants from PT Astra International Toyota Auto2000 Alam Sutera Branch. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The results reveal that most employees interpret FIRST values in dominant-hegemonic positions, particularly Focus on Customer and Integrity, which positively impact service quality and work discipline. However, negotiated readings occur in Strive for Excellence and Teamwork due to workload fluctuations, operational pressure, and communication gaps. Oppositional readings were minimal and situational. The study concludes that FIRST culture significantly contributes to productivity improvement, yet its sustainability depends on leadership consistency, internalization programs, workload management, and continuous evaluation. The reception analysis approach provides a deeper understanding of how organizational messages are interpreted at the individual level.

Keywords: Culture FIRST; Productivity; Reception Analysis Stuart Hall; Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi budaya FIRST (*Focus on Customer, Integrity, Respect for Others, Strive for Excellence, dan Teamwork*) dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan pendekatan Analisis Resepsi Stuart Hall. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan 11 informan, dengan jabatan yang berbeda pada PT Astra International Toyota Auto2000 Cabang Alam Sutera. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memaknai nilai FIRST dalam posisi dominant-hegemonic, khususnya pada nilai *Focus on Customer* dan *Integrity* yang berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan dan disiplin kerja. Pola *negotiated reading* muncul pada nilai *Strive for Excellence* dan *Teamwork* akibat beban kerja tinggi dan dinamika operasional. Sementara itu, *oppositional reading* bersifat terbatas dan kontekstual. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya FIRST berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja, namun memerlukan penguatan kepemimpinan, *coaching* berkelanjutan, serta manajemen beban kerja yang adaptif agar implementasinya optimal.

Kata Kunci: Budaya FIRST; Produktivitas; Analisis Resepsi Stuart Hall; MSDM.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja dan sistem nilai dalam perusahaan. Dalam konteks persaingan industri otomotif yang semakin

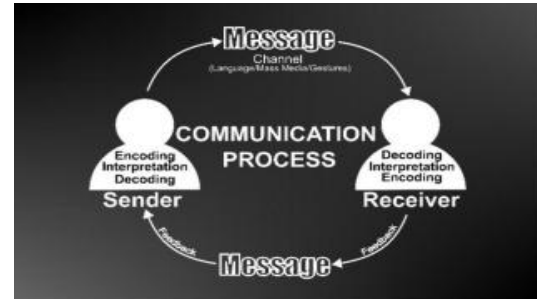
kompetitif, perusahaan dituntut memiliki budaya kerja yang mampu meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas karyawan. PT Astra International Tbk Toyota Auto2000

menerapkan budaya FIRST sebagai nilai inti perusahaan.

Berdasarkan data internal perusahaan, produktivitas kerja belum sepenuhnya mencapai target yaitu 95% dan masih berada pada kisaran pencapaian 70–85%. Terdapat gap rata-rata 17%. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai budaya yang dicanangkan dengan implementasi di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam mengenai bagaimana karyawan memaknai budaya FIRST dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi budaya FIRST menggunakan pendekatan resepsi Stuart Hall serta dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan. Pendekatan Analisis Resepsi

Stuart Hall digunakan untuk memahami variasi pemaknaan tersebut. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi posisi *dominant*, *negotiated*, dan *oppositional* dalam penerimaan nilai budaya FIRST.



Gambar 1. Teori *Encoding-Decoding* Stuart Hall

Tabel 1. Hasil wawancara awal nilai Budaya FIRST

	Focus on Customer (Fokus terhadap kualitas pelayanan pelanggan)	Integrity (Kejujuran dan tanggung jawab karyawan)	Respect for Others (Menghargai dan menghormati antar karyawan)	Strive for Excellence (Berusaha menjadi yang terbaik dan inovatif)	Teamwork (Kerja sama tim yang solid dan kompak)
<i>Encoding</i> (Kebijakan Korporat)	Prioritas utama pada layanan yang cepat, ramah, dan solutif bagi pelanggan (target waktu servis < 2 jam; Pelatihan Astra 2022).	Transparansi penuh melalui laporan kerja yang akurat tanpa manipulasi (Kode Etik Astra, 2021).	Penekanan pada penghormatan hierarki dan rekan kerja serta komunikasi terbuka tanpa diskriminasi (Program Pelatihan 2023).	Dorongan inisiatif individu untuk perbaikan berkelanjutan (target inovasi individu 20% per kuartal; Astra Vision 2020).	Kolaborasi lintas fungsi untuk pencapaian target bersama (Tim Servis Terintegrasi; KPI Astra 2022).
<i>Decoding</i> (Praktik Karyawan)	Penerapan optimal hanya saat pengawasan ketat; di luar itu, efisiensi tim lebih diprioritaskan dibanding pelayanan individual kepada pelanggan.	Praktik diterima secara negosiatif; laporan kerja sering disesuaikan untuk menjaga keharmonisan tim, bukan kebenaran absolut.	Diterima secara dominan, namun dalam praktik bersifat negosiatif karena kuatnya norma kolektif.	Cenderung oposisional; karyawan enggan menunjukkan keunggulan individu karena takut merusak harmoni tim.	Diterima secara negosiatif; kolaborasi kuat, namun proses kerja melambat akibat pencarian konsensus berlebihan.
Posisi Resepsi (%)	Dominan: 40% Negosiatif: 50% Oposisional: 10%	Dominan: 30% Negosiatif: 60% Oposisional: 10%	Dominan: 70% Negosiatif: 25% Oposisional: 5%	Dominan: 20% Negosiatif: 40% Oposisional: 40%	Dominan: 50% Negosiatif: 45% Oposisional: 5%
Faktor Lokal Pengaruh (Kolektivisme Tangerang)	Nilai kolektivisme mendorong karyawan untuk mendahulukan membantu rekan kerja sebelum pelanggan, sesuai norma gotong royong dan penghindaran beban individual.	Budaya “jaga muka” (malu jika gagal) mendorong kompromi integritas demi menghindari konflik dalam kelompok.	Kolektivisme Betawi mendukung rasa hormat kelompok, namun menghambat penyampaian umpan balik kritis antar karyawan.	Norma kolektif (pengaruh budaya Jawa: “rendah hati”) bertabrakan dengan dorongan excellence, menghambat inisiatif individu.	Kolektivisme memperkuat kerja tim, namun menimbulkan <i>decision paralysis</i> karena penghindaran keputusan cepat.
Dampak pada Produktivitas	Terjadi penundaan waktu servis rata-rata 15–20% dari target, menurunkan kepuasan pelanggan (Indeks CS 75% dibanding target 90%).	Kesalahan laporan internal meningkat 12% (data 2022), menyebabkan inefisiensi alokasi sumber daya dan penurunan produktivitas harian sekitar 10%.	Kohesi tim tinggi (skor 85%), namun inovasi rendah sehingga terjadi stagnasi proses servis (produktivitas stabil di 75%).	Jumlah saran perbaikan hanya 5–7 per bulan (target 15), menyebabkan efisiensi servis 18% di bawah target.	Waktu koordinasi meningkat 25%, sehingga output harian hanya mencapai 70–85% dari target servis tercapai.

Tabel 2. Gap antara standar yang ditetapkan perusahaan dengan realita di lapangan
Data tahun 2021-2023

No	Parameter Kinerja (KPI)	Target Manajemen	Pencapaian Aktual	Gap (%)	Keterangan Kendala
1	Produktivitas Kerja (Unit/Day)	95%	78%	17%	Beban kerja tinggi pasca-pandemi
2	Lead Time (Waktu Proses)	100% On-Time	82%	18%	Antrean unit & keterbatasan alat
3	Fix It Right (FIR)	100%	94%	6%	Adanya re-work (pengerjaan ulang)
4	Customer Satisfaction (CSI)	98%	88%	10%	Keluhan pada durasi waktu tunggu
5	Efisiensi Mekanik	95%	80%	15%	Kelelahan & faktor koordinasi tim

Tabel 3. Analisis Resepsi Vs Output Produktivitas
Perbedaan pemaknaan (Stuart Hall) berkontribusi pada angka produktivitas

Nilai Budaya FIRST	Posisi Resepsi (Decoding)	Perilaku Karyawan di Lapangan	Dampak terhadap Target 95%
<i>Focus on Customer</i>	Dominan	Memprioritaskan kebutuhan pelanggan di atas segalanya.	Mendukung kestabilan CSI meskipun <i>slow</i> .
<i>Integrity</i>	Dominan	Bekerja sesuai SOP dan jujur dalam pelaporan data.	Menjaga validitas laporan performa.
<i>Respect for Others</i>	Dominan	Menghargai perbedaan pendapat antar rekan kerja.	Menjaga lingkungan kerja tetap kondusif.
<i>Strive for Excellence</i>	Negosiasi	Mengurangi ketelitian demi mengejar jumlah unit (<i>speed</i>).	Penyebab utama FIR & <i>Lead Time</i> meleset.
<i>Teamwork</i>	Oposisi	Bekerja sendiri-sendiri; kurang koordinasi antar bagian.	Penyebab inefisiensi alur kerja (<i>bottleneck</i>).

Tinjauan Pustaka

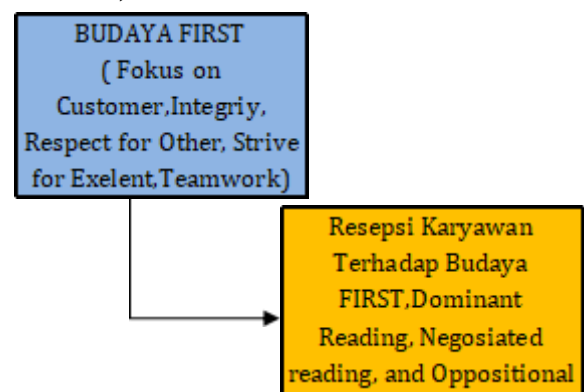
Menurut Schein (2015), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai cara mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara output dan input kerja dalam periode tertentu. Armstrong (2020) menegaskan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, sistem kerja, dan budaya organisasi.

Teori resepsi Stuart Hall (1980) (sebagaimana diinterpretasikan dalam Morley, 2019), menjelaskan bahwa pesan organisasi tidak selalu diterima secara seragam. Audiens atau karyawan dapat berada dalam posisi dominant-hegemonic, negotiated, atau oppositional reading. Konsep ini relevan untuk menganalisis bagaimana nilai budaya FIRST dipahami oleh karyawan.

Diagram Kerangka Pemikiran (conceptual framework)

Diagram ini disesuaikan secara spesifik dengan judul penelitian, tinjauan pustaka (studi 2015-2025), metode kualitatif induktif (analisis resepsi Stuart Hall), dan fokus pada *gap encoding-decoding* budaya FIRST (*Focus on Customer, Integrity, Respect for Others, Strive for Excellent, Teamwork*) di PT Astra International Tbk Toyota Auto2000 Cabang Alam Sutera, Departemen Servis, Kota Tangerang. Kerangka ini bersifat eksploratif, menekankan alur induktif dari fenomena khusus (cabang regional) ke generalisasi umum (organisasi Astra dan industri otomotif Indonesia).





Proposisi

1. Budaya FIRST yang terdiri dari *Focus on Customer*, *Integrity*, *Respect*, *Strive for Excellence*, dan *Teamwork* dipersepsikan secara berbeda oleh masing-masing karyawan melalui tiga bentuk resepsi: *dominant reading*, *negotiated reading*, dan *oppositional reading*.
2. Semakin positif resepsi karyawan terhadap Budaya FIRST, maka semakin tinggi tingkat implementasi nilai-nilai FIRST dalam perilaku kerja. Resepsi positif mendorong internalisasi nilai FIRST sehingga tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari.
3. Implementasi nilai-nilai FIRST yang kuat dalam perilaku kerja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan di Divisi Servis. Perilaku kerja yang sesuai budaya perusahaan (misalnya lebih integritas, lebih *teamwork*, lebih fokus pada pelanggan) berkontribusi langsung pada efektivitas dan efisiensi kerja.
4. Resepsi karyawan terhadap budaya FIRST mempengaruhi produktivitas kerja secara tidak langsung melalui implementasi nilai FIRST dalam perilaku kerja. Resepsi → Implementasi → Produktivitas (model mediasi).
5. Budaya FIRST sebagai nilai inti perusahaan menjadi faktor fundamental yang menentukan kualitas resepsi, arah implementasi nilai, dan akhirnya tingkat produktivitas karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memahami secara mendalam bagaimana karyawan memaknai dan mengimplementasikan budaya FIRST dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pendekatan ini dipilih karena relevansinya dalam mengungkap pola resepsi, persepsi, dan pengalaman subjektif yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Sebelas informan dipilih melalui kombinasi teknik purposive sampling dan snowball sampling dengan mempertimbangkan posisi jabatan serta pengalaman kerja, sehingga diperoleh informan yang benar-benar terlibat langsung dalam penerapan budaya FIRST di lingkungan kerja.

Data primer diperoleh langsung dari para pelaku lapangan, meliputi karyawan servis (Service Advisor, Teknisi, Customer Relation Coordinator, Foreman, dan staf booking), Kepala Cabang, Sales Supervisor, Manager Service, staf administrasi servis, serta Human Capital/HR yang secara khusus menangani internalisasi budaya FIRST. Sementara itu, data sekunder bersumber dari dokumen perusahaan berupa SOP, KPI, manual budaya FIRST, laporan produktivitas, serta buku, jurnal, artikel, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Secara jenis, data dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif—hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi—serta data numerik pendukung berupa data produktivitas yang diperoleh apabila perusahaan berkenan memberikannya.

Teknik Penentuan Informan

Pemilihan informan didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan, yakni: (1) telah bekerja minimal lima tahun di perusahaan, (2) terlibat langsung dalam penerapan budaya FIRST, dan (3) bersedia diwawancarai serta mampu memberikan informasi secara objektif. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan 11 informan utama dari departemen servis dan 3 informan kunci. Daftar informan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Daftar Nama Informan

No.	Nama	Jabatan
1	Mardi Raman	Branch Manager
2	Ronni Budiman	Finance and Administration Head
3	Andry Sulaiman	Workshop Head
4	Rico Suryadi	Marketing Supervisor
5	Daniel Oto Iskandarinata	Marketing Supervisor
6	Triana Septiarini	PGA (Personalia General Affair)
7	Febriyanti	CRC (Customer Relation Coordinator)
8	Hery Subekti	Ketua Ikatan Karyawan
9	Hasan Basri	Koordinator Foreman
10	Rahmat Kurniallah	Koordinator Service Advisor
11	Abdullah Rifa'i	Waka Ketua Ikatan Karyawan

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) menggunakan pedoman semi-terstruktur untuk menggali pemahaman karyawan tentang nilai FIRST, pengalaman implementasinya, pemaknaan dan persepsi yang muncul, serta dampaknya terhadap produktivitas kerja. Kedua, observasi partisipatif dan non-partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi kerja, perilaku pelayanan, implementasi nyata nilai FIRST, serta dinamika budaya kerja di bengkel dan ruang servis. Ketiga, dokumentasi berupa SOP, KPI, panduan nilai budaya FIRST, foto kegiatan, dan laporan produktivitas dijadikan data penguat untuk memperkaya analisis.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai human instrument, yang bertindak langsung dalam proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data. Instrumen pendukung yang digunakan meliputi pedoman wawancara, pedoman observasi, perangkat perekam audio (hand-phone/audio recorder), catatan lapangan (field notes), dan kamera dokumentasi. Kombinasi instrumen ini dirancang untuk memastikan kedalaman serta kekayaan data yang diperoleh dari lapangan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model analisis kualitatif Miles, Huberman, dan

Saldana (2015) yang mencakup tiga tahapan saling berkaitan. Tahap pertama adalah kondensasi data, yakni menyeleksi hasil wawancara, mengkode pemaknaan budaya FIRST, dan mengidentifikasi pola resepsi yang muncul. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk tabel kategorisasi resepsi, narasi tematik, kutipan informan, serta matriks hubungan antara nilai FIRST, implementasi, dan produktivitas. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menyimpulkan pola resepsi karyawan, menafsirkan pengaruhnya terhadap implementasi, serta menghubungkan implementasi nilai FIRST dengan produktivitas kerja secara komprehensif.

Uji Keabsahan Data

Keabsahan data diuji menggunakan empat kriteria trustworthiness. Kredibilitas (credibility) dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member check, dan perpanjangan masa observasi. Transferabilitas (transferability) diwujudkan melalui deskripsi rinci tentang setting penelitian, karakteristik informan, dan proses implementasi budaya. Dependabilitas (dependability) dilakukan melalui audit oleh dosen pembimbing serta pencatatan proses penelitian yang sistematis. Terakhir, konfirmabilitas (confirmability) dijaga melalui catatan lapangan, rekaman wawancara, dokumentasi lengkap, dan jejak audit (audit trail) yang dapat ditelusuri.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memahami budaya FIRST sebagai pedoman utama dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Nilai Focus on Customer diterapkan melalui komunikasi aktif, kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan ketepatan estimasi waktu pengerjaan. Nilai Integrity diwujudkan dalam transparansi biaya dan kepatuhan terhadap SOP perusahaan. Namun pada kondisi-kondisi tertentu, tekanan target dan beban kerja yang tinggi memunculkan pola negotiated reading, khususnya pada nilai Strive for Excellence dan Teamwork. Karyawan tetap menerima nilai budaya tersebut, tetapi melakukan penyesuaian pragmatis sesuai realitas operasional di lapangan.

Tabel 5. Pola Resepsi dan Dampaknya terhadap Produktivitas

Nilai FIRST	Pola Resepsi	Implikasi Produktivitas
Focus on Customer	Dominant	Kepuasan pelanggan meningkat
Integrity	Dominant/ Negotiated	Disiplin dan kepercayaan pelanggan
Strive for Excellence & Teamwork	Negotiated	Produktivitas fluktuatif saat peak hour

Implementasi Budaya (*Encoding*)

Manajemen telah melakukan upaya encoding yang sistematis melalui berbagai saluran, di antaranya briefing pagi, pemasangan poster nilai FIRST di area kerja, dan penetapan KPI yang mencerminkan pilar-pilar budaya. Meskipun demikian, proses komunikasi yang berlangsung masih cenderung bersifat satu arah (*top-down*), sehingga belum sepenuhnya membuka ruang dialog antara manajemen dan karyawan dalam memaknai serta mendiskusikan implementasi nilai-nilai tersebut secara partisipatif.

Pola Resepsi Karyawan (*Decoding*)

Berdasarkan analisis terhadap 11 informan, ditemukan tiga peta pemaknaan utama. Pola dominant muncul kuat pada nilai

Focus on Customer dan Integrity, di mana karyawan menganggap kedua nilai ini sebagai identitas mutlak yang melekat pada citra Astra. Pola negotiated tampak pada pilar *Strive for Excellence*; karyawan menerima nilai ini secara prinsip, namun dalam praktik mereka melakukan kompromi antara kualitas detail dan kecepatan pengerjaan (*lead time*) akibat volume unit yang tinggi. Adapun pola oppositional muncul pada pilar *Teamwork*, yang ditandai oleh ego sektoral antarbagian terutama antara Foreman dan *Service Advisor* yang menghambat efisiensi alur kerja secara keseluruhan.

Hasil Penelitian Berdasarkan Pilar Budaya FIRST

Temuan penelitian di lapangan untuk setiap pilar budaya FIRST dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Focus on Customer

Hampir seluruh informan menyatakan bahwa aspek Focus on Customer merupakan nilai yang paling mudah diterapkan mengingat sifat pekerjaan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Branch Manager (Informan 1) menegaskan: "Customer adalah pusat dari semua aktivitas kami. Semua indikator kinerja cabang selalu bermuara pada kepuasan pelanggan." Senada dengan itu, Service Advisor (Informan 10) menyatakan: "Di frontliner, value Focus on Customer itu harus otomatis muncul. Kami dituntut cepat, tepat, dan ramah." Sementara CRC (Informan 7) menambahkan: "Kadang ada pelanggan yang emosional, tetapi kami harus tetap tenang. Ini bagian dari nilai customer focus."

Berdasarkan analisis resepsi Stuart Hall, pola dominant-hegemonic ditemukan pada Informan 1, 7, dan 10, yang memaknai budaya ini sesuai dengan tujuan organisasi. Pola negotiated muncul pada sebagian mekanik yang mengakui pentingnya pelayanan pelanggan, namun merasa terbebani ketika volume pekerjaan melonjak tinggi. Pola oppositional tidak ditemukan dalam konteks nilai ini; resistensi yang ada hanya berupa keluhan

terhadap beban kerja, bukan penolakan terhadap nilai itu sendiri.

b. Integrity

Nilai integrity dipahami secara konsisten oleh para informan sebagai kejujuran dalam bekerja, akurasi dalam perhitungan servis, dan keterbukaan dalam menyampaikan kondisi kendaraan pelanggan. Workshop Head (Informan 3) menyatakan: "Integrity itu bukan sekadar jujur, tapi bagaimana kita menyampaikan data servis apa adanya." Koordinator Foreman (Informan 9) menambahkan: "Kami tidak boleh me-mark up pekerjaan atau memanipulasi waktu pengerjaan servis."

Dari analisis resepsi, pola dominant ditemukan pada pimpinan dan Foreman yang secara konsisten menekankan integritas sebagai standar tak ternegosiasi. Pola negotiated muncul pada mekanik yang mengakui bahwa tekanan waktu pengerjaan kadang membuat standar ideal sulit dicapai sepenuhnya. Pola oppositional sangat minim karena budaya integritas telah mengakar kuat sejak lama dalam organisasi.

c. Respect for Others

Aspek respect banyak dibahas oleh informan senior yang telah lama berkecimpung di perusahaan. Waka Ketua Ikatan Karyawan (Informan 11, usia 55 tahun, 34 tahun masa kerja) menyatakan: "Saya sudah lama di sini, dan respect itu modal utama bertahan. Kita saling bantu, saling jaga." PGA (Informan 6) menambahkan: "Konflik kecil kadang muncul, tapi selama ada saling menghargai, semua selesai." Nilai ini pada umumnya diterima secara hegemonik oleh seluruh lapisan karyawan, menjadi perekat hubungan kerja yang harmonis antar divisi.

d. Strive for Excellence

Informan menilai pilar ini penting sekaligus paling menantang karena menuntut inovasi berkelanjutan dan peningkatan hasil secara konsisten. Salah satu informan menyatakan: "Strive itu artinya tidak boleh stagnan. Cabang besar seperti ini tidak boleh

jalan di tempat." Meskipun semua karyawan sepakat untuk memberikan kinerja terbaik dan mengakui manfaat pelatihan berkala, produktivitas dipengaruhi oleh faktor usia karyawan senior, keterbatasan teknisi baru, serta meningkatnya kompleksitas teknologi kendaraan modern. Pola resepsi yang dominan untuk pilar ini adalah negotiated.

e. Teamwork

Teamwork dianggap sebagai pilar yang paling menentukan kelancaran operasional bengkel. Koordinator Foreman (Informan 9) menyatakan: "Kalau teamwork jelek, servis bisa kacau. Mekanik harus saling cover." Sinergi antardivisi pada umumnya berjalan baik dan problem solving sering dilakukan bersama lintas tim. Namun tantangan muncul berupa perbedaan beban kerja antar tim, terutama pada saat peak service volume, yang berpotensi memicu ego sektoral dan mengganggu efisiensi alur kerja.

4. Dampak terhadap Produktivitas Kerja

Hasil studi menunjukkan bahwa budaya FIRST memiliki dampak signifikan terhadap berbagai dimensi produktivitas. Dari sisi efisiensi waktu, cycle time per kendaraan menjadi lebih terukur dan antrean dapat dikelola dengan lebih sistematis. Dari sisi kualitas hasil kerja, kesalahan teknis mengalami penurunan dan keluhan pelanggan berkurang. Kepercayaan pelanggan terhadap Service Advisor dan teknisi turut meningkat seiring internalisasi nilai integritas yang konsisten. Kinerja individu dan tim juga menunjukkan peningkatan seiring coaching rutin yang dilakukan, disertai peningkatan kualitas koordinasi antara Service Advisor, Foreman, dan teknisi.

Namun demikian, gap produktivitas sebesar 17% dari target yang ada bersumber dari posisi negosiasi dan oposisi yang muncul di tingkat operasional. Ketidaktercapaian target ini bukan semata karena karyawan tidak memahami aturan, melainkan karena adanya perbedaan cara memaknai aturan di tengah beban kerja yang tinggi—sebuah fenomena

yang dalam kerangka Stuart Hall disebut sebagai distorsi makna (decoding gap).

Tabel 6. Matriks Kategori Resepsi Informan

Informan	Kategori Resepsi	Alasan
Informan 1	Dominant	Memimpin implementasi budaya
Informan 3	Dominant	Operasional bengkel bergantung pada budaya
Informan 7	Negotiated	Terhambat emosional pelanggan
Informan 9	Dominant	Kontrol standar mekanik
Informan 11	Dominant	Senior dan role model

5. Sintesis Analisis Resepsi Stuart Hall

Pendekatan resepsi Stuart Hall menghasilkan tiga pola penerimaan yang terpetakan dengan jelas. Pertama, pola dominant-hegemonic reading ditemukan pada informan yang menerima budaya FIRST sepenuhnya sesuai maksud manajemen, meliputi Branch Manager, Workshop Head, Service Advisor senior, dan Foreman. Kedua, pola negotiated reading ditemukan pada informan yang menerima budaya namun menyesuaikan dengan kondisi lapangan, mencakup teknisi, Customer Relation Coordinator, dan karyawan administrasi. Ketiga, meskipun tidak ditemukan pola oppositional reading secara total, resistensi minor muncul di antara karyawan yang terbebani volume kerja tinggi serta karyawan yang mendekati masa pensiun (usia 55 tahun ke atas). Resistensi tersebut bukan merupakan penolakan terhadap nilai budaya itu sendiri, melainkan terhadap kondisi kerja yang dianggap menekan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa internalisasi budaya FIRST di PT Astra International Toyota Auto2000 Cabang Alam Sutera belum mencapai tahap penerimaan dominan secara merata di seluruh lapisan karyawan. Melalui kerangka analisis resepsi Stuart Hall, ditemukan bahwa permasalahan produktivitas yang ada berakar pada distorsi makna di tingkat operasional bukan pada

ketidaktahuan karyawan terhadap nilai-nilai yang ditetapkan, melainkan pada cara pemahaman yang berbeda di tengah tekanan beban kerja.

Pilar *Focus on Customer* dan *Integrity* mendapatkan penerimaan paling kuat dengan pola dominant hegemonic, menjadikan keduanya sebagai fondasi identitas pelayanan cabang. Pilar *Respect for Others* juga diterima secara harmonis dan menjadi perekat hubungan kerja antar karyawan. Sebaliknya, pilar *Strive for Excellence* menghadapi tantangan berupa pola negotiated akibat ketegangan antara kualitas dan kecepatan, sementara pilar *Teamwork* masih menyimpan potensi konflik sektoral yang perlu dikelola secara aktif.

Guna meningkatkan konsistensi implementasi dan menutup gap produktivitas yang ada, rekomendasi utama penelitian ini mencakup dua hal. Pertama, penguatan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan dalam proses encoding budaya, agar nilai-nilai FIRST tidak hanya disampaikan secara top-down tetapi juga dipahami, didiskusikan, dan disepakati bersama. Kedua, perbaikan fasilitas dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan pilar Excellence, termasuk program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan untuk menghadapi kompleksitas teknologi kendaraan modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gouwtama, C., & Lailla, N. (2025). *The influence of organizational culture and work discipline on productivity through motivation*. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13(5), 3753–3762.
- Hall, S. (1980). *Culture, Media, Language*. Hutchinson. (diinterpretasikan dalam Morley, 2019)



- Junaidi, M., Martiah, A., Kasmi, K., & Linda, L. (2025). Peran budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam optimalisasi produktivitas kerja. *JUEB: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 210–222.
- Mulyani, S., Effendy, A. A., Mas'adi, M., Pratama, G. D., & Teriyan, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT Berdikari Pondasi Utama di Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(1), 75–81.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Putra, F. S., & Putra, J. V. (2024). *The influence of organizational culture and climate on work productivity with job satisfaction as an intervening variable*. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 2(1), 45–58.
- Razak, N., Faturrahman, M., Cahya, N., & Tafsir, M. (2025). *Flexible working space and organizational culture on employee work productivity*. *Amkop Management Accounting Review*, 5(1), 904–913.
- Rohidin, R., Saepudin, S., Juliana, J., Tjahjono, B., & Suryahim, I. (2024). *The influence of transformational leadership and organizational culture on work productivity*. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 150–165.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.