**KAJIAN BUDAYA ORGANISASI**

**PT MANGO MEDIA INDONESIA TANGERANG SELATAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menyelesaikan Studi Dan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Pada Fakultas Ekonomi Dan Binsis



IMARANANDA PUTRI IMRAN

11012100141

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA BANGSA**

# **DAFTAR ISI**

[**DAFTAR ISI** i](#_Toc199642145)

[**DAFTAR TABEL** iii](#_Toc199642146)

[**KATA PENGANTAR** iv](#_Toc199642147)

[**BAB I** 1](#_Toc199642148)

[**PENDAHULUAN** 1](#_Toc199642149)

[1.1 Latar Belakang Masalah 1](#_Toc199642150)

[1.2 Identifikasi Masalah. 7](#_Toc199642151)

[1.3 Fokus dan Sub Fokus Penelitian. 8](#_Toc199642152)

[1.3.1 Fokus Penelitian. 8](#_Toc199642153)

[1.3.2 Sub Fokus Penelitian. 8](#_Toc199642154)

[1.4 Pertanyaan Penelitian 9](#_Toc199642155)

[1.5 Tujuan Penelitian 9](#_Toc199642156)

[1.6 Kegunaan Penelitian 9](#_Toc199642157)

[**BAB II** 11](#_Toc199642158)

[**KAJIAN PUSTAKA** 11](#_Toc199642159)

[2.1 Deskripsi Koseptual 11](#_Toc199642160)

[2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi 11](#_Toc199642161)

[2.1.2 Elemen Budaya Organisasi 13](#_Toc199642162)

[2.1.3 Tipe Budaya Organisasi 13](#_Toc199642163)

[2.1.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi 13](#_Toc199642164)

[2.1.5 Pembentukan dan Pewarisan Budaya organisasi 14](#_Toc199642165)

[2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi 14](#_Toc199642166)

[2.1.7 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi 14](#_Toc199642167)

[2.1.8 Prinsip Konteks Budaya dan Karakteristik Budaya Organisasi 15](#_Toc199642168)

[2.1.9 Definisi Manajer 15](#_Toc199642169)

[2.1.10 Peran Manajer 15](#_Toc199642170)

[2.2 Penelitian Relevan. 16](#_Toc199642171)

[**BAB III** 29](#_Toc199642172)

[**METODOLOGI PENELITIAN** 29](#_Toc199642173)

[3.1 Gambaran Umum PT Mango Media Indonesia. 29](#_Toc199642174)

[3.2 Tempat dan Waktu Penelitian. 29](#_Toc199642175)

[3.2.1 Tempat Penelitian. 29](#_Toc199642176)

[3.2.2 Waktu Penelitian. 29](#_Toc199642177)

[3.3 Latar Penelitian 30](#_Toc199642178)

[3.4 Metode dan Prosedur Penelitian 31](#_Toc199642179)

[3.4.1 Metode Penelitian 31](#_Toc199642180)

[3.4.2 Prosedur Penelitian 31](#_Toc199642181)

[3.5 Data dan Sumber Data 33](#_Toc199642182)

[3.6 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data 34](#_Toc199642183)

[3.7 Prosedur Analisis Data 35](#_Toc199642184)

[3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data 37](#_Toc199642185)

[**BAB IV** 39](#_Toc199642186)

[**HASIL PENELITIAN** 39](#_Toc199642187)

[4.1 Gambaran Umum Perusahaan 39](#_Toc199642188)

[4.1.1 Sejarah Singkat PT Mango Media Indonesia 39](#_Toc199642189)

[4.1.2 Visi dan Misi PT Mango Media Indonesia 39](#_Toc199642190)

[4.1.3 Profil PT Mango Media Indonesia 40](#_Toc199642191)

[4.1.4 Struktur Organisasi PT Mango Media Indonesia 40](#_Toc199642192)

[4.2 Temuan Penelitian 41](#_Toc199642193)

[4.2.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter PT Mango Media Indonesia 41](#_Toc199642194)

[4.2.2 Analisis Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia 45](#_Toc199642195)

[4.2.3 Analisis Penerapan Etika PT Mango Media Indonesia 47](#_Toc199642196)

[4.2.4 Analisis Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia 49](#_Toc199642197)

[4.3 Tabel Ringkasan Temuan 50](#_Toc199642198)

[**BAB V** 52](#_Toc199642199)

[**HASIL PENELITIAN** 52](#_Toc199642200)

[5.1 Gaya Kepemimpinan Otoriter 52](#_Toc199642201)

[5.2 Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia 53](#_Toc199642202)

[5.3 Penerapan Eika Dalam Perusahaan 53](#_Toc199642203)

[5.4 Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia 54](#_Toc199642204)

[**BAB VI** 56](#_Toc199642205)

[**PENUTUP** 56](#_Toc199642206)

[6.1 Kesimpulan 56](#_Toc199642207)

[6.2 Implikasi 57](#_Toc199642208)

[6.3 Saran 57](#_Toc199642209)

[**DAFTAR PUSTAKA** 60](#_Toc199642210)

# **DAFTAR TABEL**

# **KATA PENGANTAR**

# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan kerja modern, kolaborasi tim menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak jarang ditemukan fenomena karyawan yang cenderung membentuk kelompok-kelompok sosial berdasarkan kesamaan latar belakang, cara berpikir, atau nilai-nilai tertentu. Pengelompokan ini dapat memperkuat rasa kebersamaan dalam satu kelompok, tetapi pada saat yang sama berpotensi menciptakan eksklusivitas dan fragmentasi sosial dalam organisasi. Di beberapa kasus, hal ini menimbulkan miskomunikasi, keterputusan informasi, dan bahkan ketegangan antaranggota tim lintas kelompok. Fenomena ini menjadi tantangan nyata bagi efektivitas kerja tim, karena keberhasilan kolaborasi sangat bergantung pada kohesi, komunikasi terbuka, dan saling percaya.

Untuk memahami dinamika tersebut, teori budaya organisasi dari Edgar Schein (2017) menjadi landasan penting. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Asumsi dasar budaya adalah keyakinan tidak disadari yang dianggap sebagai kebenaran oleh anggota organisasi, seperti persepsi tentang kepemimpinan, cara berkomunikasi yang baik, atau definisi keberhasilan. Ketika kelompok-kelompok dalam organisasi terbentuk berdasarkan kesamaan asumsi dasar ini, mereka menciptakan subkultur yang memiliki pengaruh besar terhadap perilaku, interaksi, dan efektivitas kerja tim. Maka dari itu, pemahaman terhadap asumsi budaya yang hidup di dalam organisasi menjadi penting dalam mengelola dinamika kelompok dan meningkatkan efektivitas kolaborasi.

PT. Mango Media Indonesia merupakan sebuah Perusahaan otomotif yang bergerak di bidang produksi aksesoris mobil yang berlokasi di Tangerang Selatan.



**Gambar 1.1**

**Kantor Pusat PT Mango Media Indonesia.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, PT Mango Media Indonesia didirikan pada September 2023 oleh Mr. Li Junjie (dikenal sebagai Mr. Jeffrey), dan bergerak dalam bisnis aksesori mobil. Sebagai perusahaan yang masih relatif baru, PT Mango Media Indonesia tengah membentuk sistem dan budaya organisasi yang stabil. Dalam proses ini, muncul fenomena di mana sebagian karyawan cenderung membentuk kelompok-kelompok sosial dalam tim berdasarkan kesamaan gaya kerja, cara berpikir, atau kedekatan personal. Pola pengelompokan ini mencerminkan adanya asumsi dasar bersama di antara anggota kelompok, yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dan berkoordinasi dalam pekerjaan. Namun, keberadaan kelompok yang eksklusif ini juga mulai menunjukkan dampak terhadap kohesi tim secara keseluruhan.

Fenomena tersebut memunculkan tantangan dalam efektivitas kerja tim, terutama dalam hal komunikasi lintas kelompok, distribusi informasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ketika asumsi dasar antaranggota tim tidak selaras, potensi konflik terselubung dan rasa tidak inklusif semakin meningkat. Penelitian oleh Paredes-Saavedra et al. (2024) menunjukkan bahwa efektivitas tim kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, inteligensi emosional, serta budaya dan iklim organisasi. Budaya organisasi dan sinergi kreatif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja tim. Hal ini memperkuat urgensi untuk menelaah bagaimana budaya yang terbentuk secara informal dalam organisasi, termasuk pembentukan kelompok sosial, berpengaruh terhadap dinamika kerja tim.

Dalam dinamika kehidupan organisasi, keselarasan antara nilai-nilai budaya yang dianut perusahaan dengan asumsi dasar yang dimiliki oleh karyawan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, dan produktif. Namun, dalam praktiknya, perbedaan latar belakang budaya karyawan sering kali menimbulkan tantangan tersendiri, terutama ketika nilai-nilai yang dimiliki individu tidak sepenuhnya sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Salah satu permasalahan yang mencuat adalah terbentuknya kelompok-kelompok informal berdasarkan kesamaan asumsi dasar budaya, seperti etnisitas atau kebiasaan komunikasi. Kelompok-kelompok ini cenderung eksklusif dan mempersempit ruang interaksi lintas budaya di dalam organisasi. Akibatnya, terjadi penyumbatan dalam aliran informasi, menurunnya kerja sama antarkelompok, serta tumbuhnya rasa tidak inklusif di kalangan karyawan yang tidak termasuk dalam kelompok dominan.

Perbedaan dalam gaya komunikasi yang dianggap efektif oleh masing-masing individu turut memunculkan miskomunikasi dalam kerja tim. Sebagian karyawan mungkin terbiasa dengan komunikasi tidak langsung sebagai bentuk kesopanan, sementara yang lain lebih nyaman dengan gaya komunikasi yang terbuka dan lugas. Ketidaksesuaian ini menimbulkan kesalahpahaman yang berulang dan menjadi hambatan dalam koordinasi kerja sehari-hari.

Ketimpangan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan juga mencerminkan adanya perbedaan persepsi terhadap struktur kewenangan dan nilai-nilai inisiatif. Sebagian karyawan merasa tidak diberi ruang untuk terlibat secara aktif, yang pada akhirnya melemahkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan menurunkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Gaya kepemimpinan yang terlalu sentralistik dapat semakin memperparah kondisi ini.

Masalah lain yang signifikan terletak pada sistem penghargaan dan pengakuan yang belum selaras dengan nilai-nilai yang dihargai oleh karyawan berdasarkan latar belakang budayanya. Ketidaksesuaian antara apa yang dianggap layak dihargai oleh organisasi dengan ekspektasi karyawan menimbulkan rasa ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan potensi peningkatan turnover.

Ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi yang secara formal dianut perusahaan dengan praktik kerja yang berkembang di tingkat karyawan menimbulkan konflik internal dan menghambat kolaborasi. Ketika karyawan tidak memahami atau tidak merasa terhubung dengan nilai inti perusahaan, akan terjadi perbedaan orientasi kerja yang mempengaruhi kesatuan arah dan tujuan tim. Hal ini menunjukkan pentingnya upaya untuk menyatukan persepsi budaya organisasi demi mencapai efektivitas kerja yang berkelanjutan.

Hal ini dikuatkan dengan hasil angket pra survey yang dilakukan penulis ke 6 orang karyawan. 1 orang HRD, 2 orang Host Live Streaming dan 3 orang Warehouse dengan Gambaran disajikan dalam tabel berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Pertanyaan** | **Ya** | **Tidak** |
| 1 | Apakah pimpinan Anda melibatkan tim dalam pengambilan keputusan? | 1 | 5 |
| 2 | Apakah Anda merasa diberi kesempatan menyampaikan pendapat di tempat kerja? | 2 | 4 |
| 3 | Apakah komunikasi antara atasan dan karyawan berjalan dengan terbuka? | 1 | 5 |
| 4 | Apakah nilai-nilai etika kerja dijalankan secara konsisten di tempat kerja? | 1 | 5 |
| 5 | Apakah karyawan yang berprestasi mendapatkan penghargaan dari perusahaan? | 0 | 6 |
| 6 | Apakah sistem penghargaan di tempat kerja Anda sudah adil? | 2 | 4 |
|  |  |  |  |

**Tabel 1.1**

**Hasil Angket PT Mango Media Indonesia**

Berdasarkan hasil angket yang disebarkan kepada enam responden mengenai budaya organisasi, diperoleh gambaran awal terkait empat indikator seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, etika kerja, dan sistem penghargaan.

Pertanyaan mengenai keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan dan kesempatan menyampaikan pendapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa tidak dilibatkan secara aktif dalam proses tersebut. Hanya 1 responden (16,7%) yang menyatakan bahwa pimpinan melibatkan tim, dan hanya 2 responden (33,3%) yang merasa memiliki ruang menyampaikan pendapat. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung otoriter atau sentralistik, dengan partisipasi karyawan yang masih terbatas. Dalam konteks budaya organisasi, kondisi ini dapat menyebabkan menurunnya rasa kepemilikan (sense of belonging) dan inisiatif dari karyawan.

Sebanyak 5 dari 6 responden (83,3%) menyatakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan tidak berjalan secara terbuka. Ini menunjukkan adanya hambatan dalam komunikasi vertikal yang berpotensi menimbulkan kesenjangan informasi dan kesalahpahaman. Komunikasi yang tertutup dapat mengurangi kepercayaan antar lini dalam organisasi dan memengaruhi efektivitas operasional.

Mayoritas responden (83,3%) juga menyatakan bahwa nilai-nilai etika kerja belum dijalankan secara konsisten di tempat kerja. Hanya satu responden yang mengindikasikan penerapan etika berjalan baik. Ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan ambiguitas perilaku, ketidakadilan, dan konflik antar individu maupun antar bagian.

Temuan paling signifikan muncul dari indikator sistem penghargaan. Seluruh responden (100%) menyatakan bahwa karyawan berprestasi tidak mendapatkan penghargaan, dan 4 dari 6 responden (66,7%) merasa bahwa sistem penghargaan di tempat kerja tidak adil. Ini menjadi sinyal penting bahwa sistem penghargaan di dalam organisasi belum berjalan dengan baik, dan tidak memberikan dorongan motivasional yang cukup kepada karyawan. Ketidakhadiran sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun iklim organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini dikuatkan dengan kajian empiris dari penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2017) yang menekankan bahwa sistem penghargaan yang tidak adil dan kurang transparan dapat mengakibatkan rendahnya motivasi kerja, ketidakpuasan karyawan, serta meningkatnya turnover intention.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kerja tim di PT Mango Media Indonesia. Maka dari itu peneliti mengambil judul “**Kajian Budaya Organisasi PT Mango Media Indonesia Tangerang Selatan**” Temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan konsep budaya organisasi, serta rekomendasi praktis dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, inklusif, dan produktif di tengah keberagaman nilai dan cara kerja karyawan.

## 1.2 Identifikasi Masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, ditemukan sejumlah permasalahan utama yang berkaitan dengan dinamika budaya organisasi dan efektivitas tim kerja di PT Mango Media Indonesia. Permasalahan-permasalahan tersebut meliputi:

1. Terbentuknya kelompok-kelompok informal berdasarkan kesamaan asumsi dasar budaya menyebabkan eksklusivitas sosial di lingkungan kerja. Hal ini berdampak pada berkurangnya interaksi lintas kelompok, menghambat aliran informasi, dan menciptakan rasa tidak inklusif di antara karyawan yang berada di luar kelompok dominan.
2. Perbedaan asumsi dasar mengenai gaya komunikasi yang efektif menyebabkan miskomunikasi antar anggota tim. Sebagian karyawan mengadopsi gaya komunikasi tidak langsung, sedangkan yang lain lebih terbuka dan eksplisit. Ketidaksesuaian ini memicu kesalahpahaman yang berulang dan mengganggu koordinasi kerja.
3. Ketimpangan partisipasi dalam pengambilan keputusan disebabkan oleh perbedaan persepsi terhadap struktur kewenangan dan inisiatif. Beberapa karyawan merasa tidak dilibatkan secara aktif, yang berdampak pada menurunnya rasa memiliki dan komitmen terhadap perusahaan.
4. Sistem penghargaan dan pengakuan belum selaras dengan nilai-nilai yang dihargai oleh karyawan berdasarkan asumsi budaya yang mereka anut. Ketidaksesuaian ini menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunnya motivasi, dan meningkatnya potensi turnover.
5. Tidak selarasnya nilai-nilai organisasi yang dianut perusahaan dengan praktik kerja yang berkembang di antara karyawan menyebabkan konflik internal dan hambatan kolaborasi tim. Ketidaksepahaman terhadap nilai inti perusahaan menciptakan perbedaan orientasi kerja yang mengganggu kesatuan arah dan tujuan tim.

## 1.3 Fokus dan Sub Fokus Penelitian.

### Fokus Penelitian.

Fenomena pengelompokan karyawan berdasarkan latar sosial, nilai yang diyakini, dan pola komunikasi tertentu menjadi perhatian utama dalam penelitian ini, karena hal tersebut berpotensi menciptakan eksklusivitas, miskomunikasi, dan gangguan kolaborasi antar anggota tim dalam suatu organisasi. Dengan demikian, fokus pada penelitian ini adalah penerapan budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia

### Sub Fokus Penelitian.

Setelah menentukan fokus penelitian yang mengkaji tentang implementasi budaya organisasi, lalu penulis menentukan sub fokus penelitian dari indikator dari budaya organisasi menurut Edgar Schein (2017) yaitu Gaya kepemimpinan, Komunikasi, etika, dan sistem penghargaan.

## 1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan sub fokus yang telah dirumuskan sebelumnya, serta mengacu pada pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman makna dan pengalaman subjektif, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Mango Media Indonesia?
2. Bagaimana komunikasi internal yang ada di PT Mango Media Indonesia dalam mengelola budaya organisasi?
3. Bagaimana penerapan etika di lingkungan organisasi pada PT Mango Media Indonesia.
4. Bagaimana sistem pengahrgaan yang diberikkan manajemen terhadap karyawan di PT Mango Media Indonesia?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji gaya kepemimpinan di PT Mango Media Indonesia
2. Untuk mengkaji komunikasi di PT Mango Media Indonesia
3. Untuk mengkaji penerapan etika di PT Mango Media Indonesia
4. Untuk mengkaji sistem penghargaan yang diberikan manajemen di PT Mango Media Indonesia

## 1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah ilmu pengetahuan untuk memperdalam dan menambah pengalaman mengenai produktivitas kerja di PT. Mango Media Indonesia Tangerang Selatan. Selain itu juga untuk mengimplementasikan teori-teori yang didapat dari kuliah dalam praktek dan sebenarnya

1. Bagi Perusahaan

Bagi PT. Mango Meida Indonesia Tangerang Selatan, dapat dijadikan bahan pertimbangan atau masukan dalam mencari alternatif pemecahan masalah dan kebijakan manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia terkait produktivitas dengan memperhatikan permasalahan yang ada dimasa yang akan datang.

1. Bagi Akademik

Diharapkan penelitian ini dapat berfungsi sebagai kontribusi untuk studi yang berkaitan dengan produktivitas kerja, serta menjadi referensi untuk penelitian di masa mendatang. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan dalam memperluas pengetahuan akademis bagi pendidikan, terutama di sektor manajemen sumber daya manusia dalam upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan.

# **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA**

## 2.1 Deskripsi Koseptual

### 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, serta praktik yang dikembangkan dan dibagikan oleh anggota organisasi. Budaya ini memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan berperilaku dalam menjalankan tugas sehari-hari. Menurut Virtadaniati dan Anggarani (2022), budaya organisasi merupakan landasan penting dalam pembentukan identitas organisasi serta sarana pembentukan karakter individu dalam organisasi.

Budaya organisasi tidak hanya sekadar kebiasaan yang terbentuk dari waktu ke waktu, tetapi juga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik. Hal ini memperkuat keselarasan antara visi organisasi dan perilaku anggota dalam mewujudkan tujuan strategis.

Menurut buku "Budaya Organisasi dalam Praktik" karya Djoko Soelistya dkk (2022), budaya organisasi diartikan sebagai proses pembelajaran dan interaksi organisasi dengan lingkungannya. Ia merupakan perpaduan unik dari asumsi-asumsi dasar, perilaku sehari-hari, cerita, mitos, metafora, dan ide-ide yang membentuk makna kerja di dalam organisasi tersebut. Budaya ini bersifat dinamis, senantiasa berkembang seiring organisasi belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Kemampuan organisasi untuk belajar dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya sangat dipengaruhi oleh budaya yang telah terbentuk. Unsur-unsur pembentuk budaya, seperti asumsi dan perilaku, menentukan bagaimana anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi satu sama lain serta dengan pihak eksternal. Cerita, mitos, dan metafora berperan dalam menyampaikan nilai-nilai dan sejarah organisasi, membentuk pemahaman bersama tentang identitas dan tujuan organisasi.

 Dalam buku “Buku Ajar Budaya Organisasi “ Sumartik, Rifdah Abadiyah, dan Hasan Ubaidillah (2022, hlm. 5) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pedoman bagi setiap anggota organisasi atau perusahaan. Meskipun penerapannya mungkin bervariasi, tujuan utamanya tetap konsisten, yaitu mencapai target perusahaan. Ini menekankan peran krusial budaya organisasi sebagai pendorong kinerja dan penentu keberhasilan organisasi.Budaya organisasi terdiri dari norma, aturan, asumsi, dan pemikiran yang ditetapkan bersama dalam suatu organisasi. Komponen-komponen ini membentuk pola pikir dan perilaku, sekaligus berfungsi sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, budaya organisasi bukan hanya sekadar seperangkat aturan, tetapi juga mencerminkan sistem nilai dan kepercayaan yang mendasari operasional organisasi.

Menurut Dr. Khotibul Umam, M.A., dalam bukunya “Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi” (2022). "Budaya organisasi ini terwujud dalam norma-norma, nilai-nilai bersama, dan asumsi dasar, masing-masing terjadi pada tingkat yang berbeda abstraksi." (Umam, 2022) Beliau juga menambahkan bahwa "Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan atau menghambat efektivitas organisasi, sedang budaya yang berbeda dapat saling mendukung bila mampu mengatasi kendala lingkungan."

Budaya organisasi menurut Aditya Wardhana dalam buku “Teori Organisasi di Era Digital” (2024) “Budaya organisasi merupakan kesatuan dari berbagai pemikiran, asumsi, nilai, harapan, sikap, dan norma yang mengikat organisasi.”

Dari hasil penelitian dengan membandingkan teori menurut para ahli peneliti menarik Kesimpulan bahwa Budaya organisasi adalah sebuah sistem hidup yang dinamis, terbentuk dari nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem ini membentuk identitas organisasi dan secara signifikan memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan berperilaku setiap individu dalam menjalankan tugasnya. Ia berfungsi sebagai kompas, memandu pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan sekadar kumpulan aturan tertulis, melainkan juga tercermin dalam cerita, mitos, dan simbol-simbol yang diwariskan dari generasi ke generasi anggota organisasi. Ia terus berkembang dan beradaptasi seiring organisasi belajar dan berinteraksi dengan lingkungannya. Kekuatan dan keselarasan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dan menghadapi tantangan. Oleh karena itu, membangun dan memelihara budaya organisasi yang sehat dan adaptif merupakan investasi penting bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi.

### 2.1.2 Elemen Budaya Organisasi

Elemen budaya organisasi meliputi nilai inti, visi dan misi, simbol, bahasa, struktur, serta kebiasaan yang ditanamkan dalam kehidupan organisasi. Menurut Ali dan Ali (2023), elemen-elemen ini tidak hanya merepresentasikan sistem formal, tetapi juga membentuk budaya informal yang berpengaruh dalam interaksi antar individu dan pengambilan keputusan manajerial.

Setiap elemen budaya ini saling terkait dan membentuk satu sistem yang menentukan iklim organisasi secara keseluruhan. Nilai dan norma, misalnya, menjadi tolok ukur perilaku, sementara simbol dan ritual memperkuat identitas organisasi di mata internal dan eksternal.

### 2.1.3 Tipe Budaya Organisasi

Model *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn mengidentifikasi empat tipe utama budaya organisasi: *Clan, Adhocracy, Market,* dan *Hierarchy.* Tipe *Clan* menekankan pada kolaborasi dan suasana kekeluargaan; *Adhocracy* berfokus pada inovasi dan fleksibilitas; Market menitikberatkan pada hasil dan kompetisi; sedangkan *Hierarchy* mengedepankan struktur dan kontrol yang ketat. Model ini membantu organisasi memahami dinamika internal dan eksternal serta menentukan arah perubahan budaya yang diinginkan.

Setiap tipe budaya memiliki karakteristik dan implikasi yang berbeda terhadap kinerja organisasi. Pemahaman terhadap tipe-tipe budaya ini memungkinkan manajemen untuk menyesuaikan strategi kepemimpinan dan pengembangan organisasi sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi.

### 2.1.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Jenis budaya organisasi yang berkembang berdasarkan konteks dan kebutuhan spesifik organisasi. Mahardani dan Paramadina (2020) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai instrumen peningkatan daya saing organisasi dengan menciptakan nilai-nilai yang mendukung keunggulan kompetitif.

Jenis-jenis budaya ini meliputi budaya inovatif yang mendorong kreativitas, budaya orientasi hasil yang fokus pada pencapaian target, budaya pelayanan yang menekankan kepuasan pelanggan, serta budaya pembelajaran yang mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Pemilihan dan pengembangan jenis budaya yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### 2.1.5 Pembentukan dan Pewarisan Budaya organisasi

Pembentukan budaya organisasi dimulai dari nilai-nilai yang dianut oleh pendiri dan pemimpin organisasi, yang kemudian disosialisasikan kepada anggota melalui berbagai mekanisme seperti pelatihan, komunikasi internal, dan keteladanan. Anggraini et al. (2024) menekankan bahwa proses pembentukan hingga internalisasi nilai-nilai dan budaya organisasi merupakan proses panjang yang memerlukan strategi efektif.

Pewarisan budaya organisasi terjadi melalui proses sosialisasi yang berkelanjutan, di mana anggota baru belajar dan mengadopsi nilai-nilai serta norma yang berlaku. Proses ini penting untuk menjaga konsistensi budaya dan memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tetap hidup dan relevan seiring dengan perubahan lingkungan dan tantangan yang dihadapi.

### 2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberikan identitas kepada organisasi, menciptakan komitmen di antara anggota, serta meningkatkan stabilitas sistem sosial. Menurut Anggraini et al. (2024), budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol perilaku anggota, membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Budaya organisasi juga dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan koordinasi antar anggota. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan, sementara budaya yang lemah atau negatif dapat menyebabkan konflik, ketidakpuasan, dan penurunan produktivitas.

### 2.1.7 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi budaya organisasi melibatkan tahapan antisipasi sebelum bergabung, orientasi dan pelatihan saat masuk organisasi, serta perubahan dan adaptasi dalam integrasi nilai dan norma organisasi. Anggraini et al. (2024) menyoroti pentingnya sosialisasi budaya organisasi guna membangun citra usaha masyarakat.

Sosialisasi yang efektif membantu anggota baru memahami dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal. Proses ini juga penting untuk memperkuat kohesi tim, meningkatkan komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

### 2.1.8 Prinsip Konteks Budaya dan Karakteristik Budaya Organisasi

Prinsip konteks budaya melibatkan pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta karakteristik budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama. Mahardani dan Paramadina (2020) menekankan bahwa budaya organisasi merupakan instrumen penting dalam meningkatkan daya saing organisasi.

Karakteristik budaya organisasi mencakup aspek seperti orientasi terhadap inovasi, stabilitas, hasil, atau manusia. Pemahaman terhadap karakteristik ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi dan praktik manajerial agar selaras dengan budaya yang ada, serta mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis.

### 2.1.9 Definisi Manajer

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Lubis et al. (2024) menyatakan bahwa manajer memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dan kepemimpinan yang efektif.

Manajer juga berperan sebagai penghubung antara tingkat strategis dan operasional dalam organisasi, memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang ditetapkan oleh pimpinan diterjemahkan ke dalam tindakan yang efektif di lapangan. Kemampuan manajer dalam mengelola tim, menyelesaikan konflik, dan membuat keputusan yang tepat sangat menentukan keberhasilan organisasi.

### 2.1.10 Peran Manajer

Peran manajer meliputi perencanaan strategis, pengambilan keputusan, pengorganisasian tim, pengarahan sumber daya manusia, serta pengendalian dan evaluasi kinerja. Lubis et al. (2024) menekankan bahwa motivasi yang diberikan oleh manajer secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, manajer berperan dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta mengembangkan kompetensi dan potensi karyawan. Dengan demikian, manajer tidak hanya bertanggung jawab atas pencapaian target, tetapi juga atas kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

## 2.2 Penelitian Relevan.

Untuk memperkuat landasan teoritis dan memperluas pemahaman mengenai budaya organisasi dalam kontek pengelompokkan antar karyawan, bagian ini menyajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan. Studi-studi tersebut memberikan perspektif empiris mengenai hubungan antara nilai-nilai organisasi, gaya kepemimpinan, sistem komunikasi, serta penghargaan dengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian terdahulu juga menunjukkan bagaimana perbedaan budaya individu dapat memengaruhi persepsi dan penerimaan terhadap budaya organisasi. Dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber, bagian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada dan menegaskan posisi serta kontribusi penelitian ini dalam kajian budaya organisasi.

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.**

| **No.** | **Nama Peneliti (Tahun)** | **Judul Penelitian** | **Fokus Penelitian** | **Metode Penelitian** | **Temuan Utama** | **Perbedaan Penelitian yang Akan Dilaksanakan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Paredes-Saavedra et al. (2024) | *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees* | Pengaruh intelegensi emosional, kepemimpinan tim, budaya organisasi, iklim kerja, sinergi kreatif terhadap efektivitas tim di perguruan tinggi. | SEM | Kepemimpinan dan intelegensi emosional meningkatkan efektivitas tim; budaya organisasi, iklim kerja, dan sinergi kreatif sebagai mediator. | Penelitian ini fokus pada PT Mango Media Indonesia, menganalisis dinamika budaya organisasi yang kompleks akibat perbedaan budaya antar kelompok sosial, menggunakan indikator sub-fokus yang spesifik (Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Nilai dan Etika, Sistem Penghargaan dan Pengakuan). |
| 2 | Mensah et al. (2024) | *The Influence of Ethical Leadership on Organisational Culture and Employee Behaviour* | Pengaruh kepemimpinan etis terhadap budaya organisasi dan perilaku karyawan. | Kuantitatif (kuesioner) | Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan perilaku karyawan (prososial, kewarganegaraan korporat, loyalitas). | Penelitian ini akan fokus pada PT Mango Media Indonesia, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Manager terhadap perilaku karyawan dan budaya organisasi, mempertimbangkan aspek etika dalam kepemimpinan dan perilaku karyawan. |
| 3 | Ahmada et al. (2024) | *The Effect Of Leadership Style And Reward System On Employee Engagement* | Pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan terhadap keterlibatan karyawan di organisasi publik dan swasta. | Gabungan (kuantitatif dan kualitatif) | Gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan; organisasi swasta menunjukkan skor lebih tinggi. | Penelitian ini akan fokus pada PT Mango Media Indonesia, membandingkan persepsi dan pengalaman karyawan terhadap sistem penghargaan dan pengakuan, mempertimbangkan perbedaan budaya dan dampaknya terhadap motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan. |
| 4 | Dami et al. (2022) | Pengaruh *Employee Engagement,* Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi | Pengaruh *employee engagement*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. | Kajian Literatur | *Employee engagement*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. | Penelitian ini akan fokus pada PT Mango Media Indonesia, mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan, komunikasi, nilai dan etika, serta sistem penghargaan dan pengakuan memengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan. |
| 5 | Wahyuni et al. (2022) | Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) dalam Manajemen Pendidikan | Dampak gaya kepemimpinan otoriter terhadap disiplin kerja, kreativitas, dan kekeluargaan di sekolah. | Studi Literatur | Gaya kepemimpinan otoriter meningkatkan disiplin kerja tetapi menyebabkan kepasifan, kurangnya kreativitas, dan kurangnya kekeluargaan di sekolah. | Fokus pada PT Mango Media Indonesia, menganalisis dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan perilaku karyawan, dan mempertimbangkan konteks budaya organisasi yang dianut dalam perusahaan |
| 6 | Indriana Kurnia Cahyati & Mery Adelia (2024) | Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja | Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan | Studi literatur | Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi positif dapat menciptakan sinergi dalam meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. | Penelitian ini berbasis literatur, sedangkan saya melakukan studi lapangan. Fokus saya juga lebih spesifik pada dinamika pengelompokan sosial di organisasi. |
| 7 | Aldo Prayogo, dkk (2020) | *A Qualitative Study Exploring the Effects of Job Analysis and Organizational Culture toward Job Satisfaction in a Coffee Shop* | Hubungan job analysis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja | Kualitatif (wawancara) | Budaya organisasi yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mempengaruhi kepuasan kerja serta retensi karyawan. | Fokus penelitian ini pada industri F&B dan kepuasan kerja. Penelitian saya dilakukan di industri Otomotif dengan fokus pada dinamika sosial dan budaya antar individu internal perusahaan. |
| 8 | Robbins & Judge (2017) | *Organizational Behavior* | Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi | Studi literatur dan sintesis teori | Budaya organisasi memengaruhi sikap, persepsi, motivasi, dan produktivitas kerja; nilai dan norma bersama membentuk perilaku karyawan | Penelitian ini bersifat teoritis dan umum. Sementara, penelitian yang dilakukan menyoroti dinamika budaya organisasi secara kontekstual di PT Mango Media Indonesia melalui pendekatan kualitatif, Penelitian ini mengungkap disparitas antara nilai espoused dan praktik aktual, serta pengaruhnya terhadap disharmoni sosial internal. |
| 9 | Nafis (2021) | Membangun Budaya Organisasi | Peran budaya organisasi dalam pengelolaan sumber daya | Kualitatif studi literatur | Budaya organisasi menentukan arah organisasi dan pengelolaan sumber daya | Penelitian ini bersifat konseptual, sementara penelitian yang dilakukan menyoroti praktik nyata dan dampaknya terhadap dinamika sosial di organisasi perushaaan. |
| 10 | Maulidiyah (2020) | Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja | Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja | Kuantitatif survei karyawan Bank Indonesia | Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja | Penelitian ini fokus pada kuantifikasi hubungan, berbeda dengan penelitian ini yang mengeksplorasi dampak nilai dan ketidaksesuaian budaya secara kualitatif. |
| 11 | Khalid, R., & Purwana (2020) | *Leadership, Organizational Culture, and Agility in SMEs* | Hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kelincahan organisasi | Kuantitatif | Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh pada kelincahan organisasi | Penelitian ini pada sektor UKM, penelitian ini pada perusahaan PT Mango Media Indonesia dengan pendekatan kualitatif mendalam dan fokus pada disharmoni sosial. |
| 12 | Wahyuni et al. (2021) | Budaya Organisasi dan Profesionalisme Guru | Pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalisme guru | Studi kualitatif deskriptif | Budaya organisasi mendukung peningkatan profesionalisme guru | Penelitian ini pada sektor pendidikan, penelitian ini fokus pada sektor industri otomotif dan dinamika sosial antar karyawan PT Mango Media Indonesia. |
| 13 | Neumann et al. (2024) | *Agile Culture Clash* | Tantangan penerapan budaya agile | Studi kualitatif | Budaya tradisional menghambat mindset agile | Penelitian ini tentang agile mindset, sedangkan penelitian ini mengungkap kesenjangan nilai dan konflik sosial di PT Mango Media Indonesia. |
| 14 | Sekaran & Bougie (2017) | Metode Penelitian Bisnis | Panduan metode penelitian bisnis | Buku metodologi | Menyediakan kerangka kerja untuk riset bisnis kualitatif dan kuantitatif | Buku ini digunakan sebagai dasar metodologis, sedangkan penelitian ini mengimplementasikan metode tersebut secara langsung dalam penelitian di PT Mango Media Indonesia. |
| 15 | Fauzi & Purbasari (2020) | Peran Budaya Organisasi dalam Manajemen Konflik | Pengaruh budaya terhadap penyelesaian konflik di era digital | Kualitatif (wawancara dan observasi) | Budaya organisasi membentuk strategi manajemen konflik di tempat kerja | Fokus penelitian ini pada konflik organisasi era digital, sedangkan penelitian ini pada konflik disharmoni, perbedaan kesepahaman dan kepemimpinan otoriter. |
| 16 | Kaloly (2020) | Penerapan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Desa | Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di sektor publik | Kualitatif deskriptif | Budaya organisasi berdampak pada disiplin dan loyalitas pegawai desa | Fokus pada instansi desa, sedangkan penelitian ini membahas perusahaan Otomotif dan konflik sosial internal. |
| 17 | Patricia et al. (2024) | *Organizational Culture and Change Management* | Pengaruh budaya terhadap manajemen perubahan | Kualitatif (wawancara & analisis tematik) | Budaya organisasi berperan besar dalam keberhasilan manajemen perubahan | Penelitian ini fokus pada perubahan, penelitian ini fokus pada disharmoni akibat gaya kepemimpinan otoriter. |
| 18 | Prayogo et al. (2020) | *Organizational Culture and Job Satisfaction in Coffee Shop* | Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja | Kualitatif | Budaya organisasi memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja | Penelitian ini dalam konteks kafe, penelitian ini pada PT Mango Meedia Indonesia dengan konteks sosial yang lebih kompleks. |

Penelitian relevan yang tercantum dalam Tabel 2.1 menunjukkan beragam pendekatan dan fokus yang diambil oleh berbagai peneliti dalam memahami dampak budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian ini menggunakan metode yang berbeda, seperti kuantitatif, kualitatif, dan gabungan, untuk mengeksplorasi berbagai aspek yang terkait dengan dinamika organisasi.

Penelitian-penelitian relevan ini memberikan landasan yang kuat untuk analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT Mango Media Indonesia. Dengan memperhatikan perbedaan konteks dan pendekatan yang diambil, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang praktik-praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.

# **BAB III**

# **METODOLOGI PENELITIAN**

## 3.1 Gambaran Umum PT Mango Media Indonesia.

Berdasarkan Hasil wawancara dengan HRD PT Mango Media Indonesia didirikan pada September 2023, diadvokasi oleh pendiri Mr. Li Junjie (Mr. Jeffrey), sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis aksesori mobil. Meskipun perusahaan ini masih dalam tahap awal, pendiri kami, Mr. Li Junjie, memiliki pengalaman yang kaya selama 15 tahun di bidang pengelolaan pabrik di Cina. Berkantor pusat di Indonesia, saat ini mereka telah berhasil memasuki pasar Amerika Serikat dan Rusia, serta segera memasuki pasar Malaysia dan Thailand. Mereka fokus pada penyediaan aksesori mobil berkualitas tinggi dan produk inovatif cerdas untuk mobil.

Visi PT Mango Media Indonesia adalah, Menjadi pemimpin di industri aksesori mobil Indonesia melalui ekspansi bisnis global dan inovasi terus-menerus, menyediakan produk dan layanan yang lebih beragam dan profesional kepada pelanggan. Kami menantikan untuk bekerja sama dengan mitra di masa depan untuk menciptakan pengalaman perjalanan mobil yang lebih baik.

Misi PT Mango media adalah, Kami berkomitmen untuk menjadi penghubung antara merek dan pencipta konten, memfasilitasi hubungan kerjasama yang terarah, mendorong promosi produk merek di platform online. Melalui pembayaran pengetahuan, memberdayakan individu untuk mencapai pertumbuhan dan kemajuan diri dalam bidang profesional atau hobi. Melalui penyebaran pengetahuan yang bermanfaat, mendorong kemajuan dan perkembangan dalam berbagai aspek seperti teknologi, budaya, dan ekonomi dalam masyarakat. Memberikan bakat yang luar biasa kepada pelanggan, membantu perusahaan untuk bersaing dalam pasar dan mencapai perkembangan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Mengubah kondisi industri rekrutmen.

Jumlah Karaywan di PT Mango Media Indonesia sebanyak 20 orang, namun PT Mango Media Indonesia bisa menghasilkan omset 1 Miliar pebulan dan 12 Miliar dalam satu tahun.

## 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.

### 3.2.1 Tempat Penelitian.

Penelitian mengambil tempat di PT Mango Media Indonesia, Gading Serpong Ruko L'Agricola, Jl. Raya Curug Sangereng No.15 Blok C, Regency. Kota Tangerang, Provinsi Banten.

### 3.2.2 Waktu Penelitian.

Penelitian berlangsung selama 3 (Tiga) bulan, terhitung mulai tanggal 19 Maret Sampai 31 Juli 2025.

**Tabel 3.1** Waktu Penelitian

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NO | Kegiatan | Maret 2025 | | | | April  2025 | | | | Mei  2025 | | | | Juni  2025 | | | | Juli  2025 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pengajuan dan Persetujuan Judul penelitian Skripsi. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Penyusunan Instrumen Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Penentuan Populasi dan Sampel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Pengumpulan Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Pengolahan Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Penulisan Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Ujian Sidang Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Perbaikan Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 3.3 Latar Penelitian

PT Mango Media Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industry aksesoris mobil, dengan fokus pada pengembangan konten multimedia, manajemen media sosial, serta layanan branding digital. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang cukup dinamis, dengan karyawan dari berbagai latar belakang usia, pendidikan, dan keahlian yang bekerja dalam satu lingkungan kerja kolaboratif. Lokasi penelitian dilakukan di kantor pusat PT Mango Media Indonesia yang berlokasi di Tangerang Selatan, selama periode observasi awal dari Februari hingga Mei 2025.

Berdasarkan observasi pendahuluan yang dilakukan peneliti, ditemukan adanya fenomena sosial di lingkungan kerja berupa kecenderungan karyawan membentuk kelompok-kelompok kecil dalam aktivitas kerja maupun interaksi sehari-hari. Salah satu pola yang paling menonjol adalah terbentuknya kelompok informal yang terdiri dari tiga orang fenomena ini peneliti sebut sebagai “pengelompokan 3”. Kelompok ini tidak terbentuk secara struktural atau formal dalam organisasi, melainkan terbentuk secara alamiah atas dasar kedekatan personal, kesamaan latar belakang, atau kenyamanan dalam berinteraksi.

Fenomena pengelompokan ini terlihat dalam berbagai aspek, seperti saat makan siang, diskusi informal, bahkan dalam pembentukan alur komunikasi kerja. Kelompok-kelompok tersebut cenderung berinteraksi intensif di dalam lingkupnya sendiri dan lebih jarang berkolaborasi secara terbuka dengan kelompok lain. Situasi ini menimbulkan dinamika sosial tertentu dalam lingkungan kerja, seperti potensi eksklusivitas, perasaan keterasingan bagi karyawan di luar kelompok, serta kemungkinan hambatan dalam kerja tim lintas departemen.

Dari hasil wawancara informal dan pengamatan partisipatif, diketahui bahwa pengelompokan ini memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap budaya kerja, pola komunikasi, dan efektivitas kolaborasi tim. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada eksplorasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang melatarbelakangi terbentuknya kelompok dalam perusahaan, serta implikasinya terhadap dinamika sosial dan profesional. Dengan menggali lebih dalam karakteristik dan persepsi subjek penelitian terhadap fenomena ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman pola interaksi sosial di lingkungan kerja serta memberikan masukan yang relevan bagi manajemen dalam mengelola keragaman dan kohesi tim kerja.

## 3.4 Metode dan Prosedur Penelitian

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam tentang penerapan dan peranan manajemen dalam mengelola budaya organisasi pada PT Mango Media Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena sosial secara kontekstual dan naturalistik.

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai kunci harus memiliki bekal teori dan wawasan luas untuk bisa menggali informasi, menganalisis, dan mengkontruksi objek penelitian. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih detail melalui wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari individu atau kelompok yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2014).

### Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis, berdasarkan panduan dari para ahli dalam metodologi penelitian kualitatif. Prosedur ini bertujuan untuk memastikan bahwa penelitian berjalan terarah, valid, dan sesuai dengan kaidah ilmiah. Tahapan penelitian ini mengacu pada pendapat Creswell (2014), serta disesuaikan dengan konteks penelitian di lapangan.

1. Tahap Pendahuluan atau Persiapan
2. Peneliti memulai dengan mengidentifikasi dan memilih masalah utama yang relevan, yaitu mengenai budaya organisasi yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan dengan optimal di PT Mango Media Indonesia.
3. Selanjutnya, peneliti menyusun dan mengajukan judul penelitian kepada dosen pembimbing untuk mendapatkan persetujuan dan arahan.
4. Setelah judul disetujui, peneliti melakukan studi literatur secara intensif terhadap buku, jurnal, dan dokumen relevan yang berkaitan dengan teori produktivitas kerja, analisis kerja, serta metode penelitian kualitatif.
5. Peneliti merumuskan permasalahan dan fokus penelitian secara jelas, yaitu mengkaji bagaimana penerapan budaya organisasi dan peranan manajemen pelaksanaan di PT Mango Media Indonesia.
6. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, karena bertujuan menggambarkan dan memahami fenomena budaya organisasi yang ada secara mendalam dan kontekstual.
7. Peneliti kemudian menyusun proposal penelitian dan mempresentasikannya dalam seminar proposal sesuai dengan ketentuan akademik yang berlaku di program studi.
8. Tahap Pelaksanaan
9. Peneliti memahami konteks perusahaan, melakukan koordinasi awal dengan pihak manajemen, serta menyiapkan diri secara mental dan administratif sebelum memasuki lapangan.
10. Peneliti memasuki lokasi penelitian, yaitu PT Mango Media Indonesia, dan mulai melakukan observasi terhadap aktivitas kerja serta pola interaksi karyawan.
11. Peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi untuk menggali informasi mengenai penerapan dan peranan manajemen dalam budaya organisasi.
12. Selama proses ini, peneliti juga berperan sebagai pengamat aktif yang mencatat dinamika, hambatan kerja, serta kebijakan atau prosedur operasional yang berlaku di lapangan.
13. Tahap Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan, diklasifikasi, dan dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif menurut Miles, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Lotto, 1986). Proses ini dilakukan untuk menemukan pola dan keterkaitan antara penerapan dan peranan manajemen dengan komunikasi yang tidak berjalan dengan optimal sehingga menyebabkan tidak optimalnya kinerja karyawanan.

1. Tahap Penyelesaian

Pada tahap ini, peneliti menyusun hasil penelitian ke dalam bentuk laporan skripsi sesuai pedoman penulisan ilmiah yang ditetapkan oleh program sarjana. Penyusunan laporan dilakukan secara sistematis mulai dari pendahuluan, landasan teori, metodologi, temuan lapangan, hingga simpulan dan saran.

## 3.5 Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari orang, peristiwa, dokumentasi. mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat di peroleh. Pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi secara langsung di lokasi penelitian. Peneliti menggunakan sumber data tersebut untuk mendapatkan informasi secara langsung mengenai penerapan dan peranan manajemen dalam budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia

Usaha dalam mendapatkan data yang akurat dilakukan dengan mengambil informasi dari pihak-pihak yang benar-benar dapat memberikan penjelasan dan pemahaman mendalam mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Adapun kriteria yang digunakan peneliti dalam memilih sumber data adalah:

1. Memiliki sikap jujur dan mampu menyampaikan informasi secara terbuka
2. Memahami proses kerja dan kebijakan perusahaan, dan telah bekerja minimal dua tahun di perusahaan tersebut
3. Bersedia untuk diwawancarai dan mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti menetapkan beberapa narasumber utama dalam penelitian ini, yaitu: (1) Satu orang staf *Human Resource Development* (HRD) yang memahami sistem analisis jabatan dan manajemen tenaga kerja, (2) Dua orang Host Live yang memiliki pengetahuan teknis serta tanggung jawab langsung terhadap manajemen pemasaran online, dan (3) tiga orang karyawan dari divisi *Warehouse* yang terlibat langsung dalam proses kerja sehari-hari serta mengalami dampak langsung dari sistem pembagian kerja yang diterapkan. Seluruh informan dinilai memenuhi kualifikasi tersebut karena memiliki pengalaman, pemahaman, dan keterlibatan langsung dengan proses kerja di perusahaan.

1. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015). Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk mencari data seluas-luasnya dan selengkap mungkin yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu mengenai budaya organisasi yang berada di perusahaan. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dokumen internal perusahaan seperti Strategi Perusahaan, data jumlah produk retur, standar operasional prosedur (SOP), serta data kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, peneliti juga menggunakan literatur berupa buku-buku, jurnal, artikel ilmiah, serta referensi lain yang relevan dan mendukung teori tentang analisis budaya organisasi, komunikasi, manajemen SDM, dan standar kinerja. Studi kepustakaan dilakukan untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis terhadap temuan di lapangan. Dengan memadukan data primer dan sekunder secara sistematis, peneliti berharap dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh dan komprehensif mengenai permasalahan yang diteliti.

## 3.6 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Data dalam penelitian kualitatif diperoleh dari sumber data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dikategorikan ke dalam dua metode, yaitu metode interaktif dan non-interaktif. Metode interaktif dalam penelitian ini mencakup wawancara dan observasi berperan serta, sedangkan metode non-interaktif meliputi observasi tidak berperan serta, analisis dokumen, dan arsip.

Data utama yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif adalah perilaku nyata seperti pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja, interaksi antar karyawan, pola kerja, hingga kebiasaan dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, peneliti menjadi instrumen kunci yang secara langsung berinteraksi dengan subjek penelitian di lapangan. Untuk memperoleh data yang akurat dan relevan, peneliti menggunakan beberapa metode berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi langsung dari narasumber terkait dengan proses kerja, pembagian tugas, hambatan dalam pekerjaan, dan persepsi mereka terhadap produktivitas kerja di divisi produksi. Peneliti melakukan wawancara secara tatap muka langsung kepada 1 orang HRD dengan jumlah 4 pertanyaan, 2 orang Host Live dengan total 8 pertanyaan, dan 3 orang Karyawan Warehouse dengan total 10 pertanyaan.

Teknik wawancara ini digunakan untuk menggali pemikiran, pengalaman, dan pandangan narasumber terhadap sistem kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fleksibel namun terarah pada fokus penelitian.

1. Observasi

Observasi digunakan untuk memperoleh data mengenai kegiatan kerja nyata yang berlangsung di lingkungan produksi. Peneliti melakukan observasi partisipasif, yaitu dengan ikut terlibat secara langsung dalam lingkungan kerja. Observasi ini mencakup interaksi kerja antar karyawan, pelaksanaan tugas, penggunaan alat kerja, komunikasi antar karyawan, serta kondisi lingkungan kerja.

Dalam pelaksanaannya, peneliti berterus terang kepada pihak perusahaan bahwa observasi dilakukan untuk keperluan penelitian. Namun, peneliti juga melakukan observasi dalam keadaan alami agar informasi yang diperoleh tetap objektif dan tidak dibuat-buat. Observasi dilakukan secara tidak terstruktur, di mana fokus pengamatan dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung. Dengan demikian, peneliti dapat menangkap aspek-aspek penting yang mungkin belum teridentifikasi sejak awal

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data wawancara dan observasi. Peneliti mencari data sekunder melalui dokumen internal perusahaan yang meliputi struktur organisasi inti, visi dan misi perusahaan.

## 3.7 Prosedur Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah proses sistematis untuk menelaah, mengorganisir, serta menginterpretasikan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi agar dapat disimpulkan secara bermakna. Data yang terkumpul dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut Sugiyono (2019) analisis data kualitatif dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses memilih, merangkum, mengelompokkan, dan memfokuskan data mentah yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam tahap ini, peneliti menyederhanakan data lapangan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi menjadi informasi yang bermakna dan berfokus pada aspek kerja yang berdampak terhadap budaya organisasi.

Reduksi data dilakukan dengan membaca ulang transkrip wawancara dan catatan lapangan, menandai dan menyortir informasi yang relevan terkait analisis Gaya kepemimpinan, Komunikasi, Etika internal, dan Sistem pegahrgaan yang sesuai kategori untuk mempermudah proses analisis lebih lanjut. Langkah ini memungkinkan peneliti untuk memfokuskan perhatian hanya pada hal-hal penting dan membuang data yang tidak relevan.

1. Penyajian Data

Penyajian data adalah proses mengorganisir informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan agar dapat memberikan gambaran yang utuh dan sistematis tentang hasil temuan penelitian. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk deskripsi naratif, yang memuat kutipan langsung dari informan, observasi peneliti di lapangan, serta dokumentasi penunjang. Wawancara disajikan dalam bentuk kode.

Informan dengan jabatan Top diberikan kode 1.1, Informan dengan jabatan middle diberikan kode 2.1, 2.2 dan jabatan bottom diberikan kode 3.1, 3.2,3.3 Penyajian data disusun berdasarkan kategori yang telah ditentukan pada tahap reduksi, Penyajian data ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menelaah pola, hubungan, dan tren yang muncul dari data lapangan.

1. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data disajikan secara sistematis. Kesimpulan awal bersifat sementara dan akan terus diverifikasi selama proses pengumpulan data berlangsung. Verifikasi dilakukan dengan cara triangulasi data, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen perusahaan. Peneliti terus memeriksa konsistensi data dari berbagai sumber dan memastikan bahwa kesimpulan yang diambil dapat menjawab rumusan masalah secara valid dan kredibel. Apabila data dari berbagai sumber menunjukkan kecocokan, maka kesimpulan yang ditarik dianggap sahih. Pada akhirnya, kesimpulan dari analisis data ini akan memberikan jawaban terhadap pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana penerapan budaya organisasi dan bagaimana peranan manajemen dalam budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia.

## 3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk menjamin bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut L.J Moleong (2022) menyatakan bahwa keabsahan data menyangkut nilai kebenaran, ketepatan penerapan, konsistensi prosedur, dan netralitas temuan dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2019), terdapat beberapa teknik untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif, yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi. Penelitian ini menggunakan kedua teknik tersebut untuk menjamin validitas data yang diperoleh di lapangan.

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan cara mengamati secara terus-menerus dan mendalam aktivitas karyawan selama periode penelitian. Pengamatan ini bertujuan untuk merekam aktivitas kerja, interaksi antar karyawan, serta hambatan kerja yang terjadi secara akurat. Peneliti melakukan verifikasi silang dengan cara membandingkan catatan lapangan dengan hasil wawancara yang dilakukan secara berkala. Peneliti juga mengkaji ulang literatur yang relevan, seperti buku manajemen operasional, studi tentang budaya organisasi, komunikasi antar karyawan, dan artikel tentang analisis kerja di sektor manufaktur, untuk memastikan bahwa interpretasi data bersifat objektif dan sesuai konteks.

1. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sumber data, teknik pengumpulan data, dan waktu secara bervariasi. Sugiyono (2019) membagi triangulasi menjadi tiga bentuk sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai narasumber, seperti kepala HRD, Host live dan karyawan Warehouse. Tujuannya untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai budaya organisasi, peranan manajemen, komunikasi antar karyawan.

1. Triangulasi Teknik

Peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi (seperti laporan harian produksi dan struktur organisasi kerja) terhadap subjek yang sama. Hal ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi informasi yang diperoleh melalui berbagai metode.

1. Triangulasi Waktu

Data dikumpulkan pada waktu yang berbeda, seperti pagi hari saat *briefing*, siang hari ketika proses produksi berjalan aktif, dan sore hari menjelang akhir kerja. Variasi waktu ini digunakan untuk melihat perubahan perilaku kerja dan dinamika kegiatan sepanjang hari kerja.

Dengan penerapan teknik ketekunan pengamatan dan triangulasi, peneliti memastikan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini kredibel, akurat, dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

# **BAB IV**

# **HASIL PENELITIAN**

## 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

### 4.1.1 Sejarah Singkat PT Mango Media Indonesia

Berdasarkan Hasil wawancara dengan HRD PT Mango Media Indonesia didirikan pada September 2023, diadvokasi oleh pendiri Mr. Li Junjie (Mr. Jeffrey), sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis aksesori mobil. Meskipun perusahaan ini masih dalam tahap awal, pendiri kami, Mr. Li Junjie, memiliki pengalaman yang kaya selama 15 tahun di bidang pengelolaan pabrik di Cina. Berkantor pusat di Indonesia, saat ini mereka telah berhasil memasuki pasar Amerika Serikat dan Rusia, serta segera memasuki pasar Malaysia dan Thailand. Mereka fokus pada penyediaan aksesori mobil berkualitas tinggi dan produk inovatif cerdas untuk mobil.

### 4.1.2 Visi dan Misi PT Mango Media Indonesia

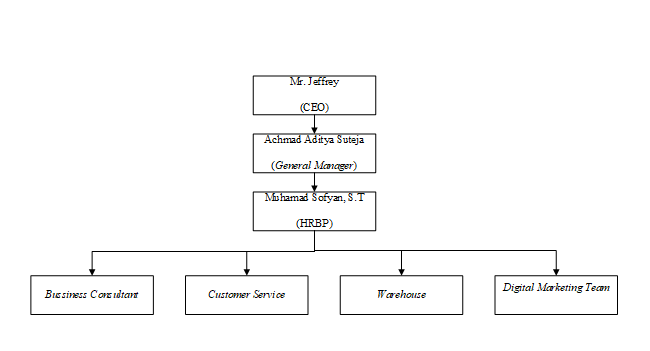
Visi PT Mango Media Indonesia adalah, Menjadi pemimpin di industri aksesori mobil Indonesia melalui ekspansi bisnis global dan inovasi terus-menerus, menyediakan produk dan layanan yang lebih beragam dan profesional kepada pelanggan. Kami menantikan untuk bekerja sama dengan mitra di masa depan untuk menciptakan pengalaman perjalanan mobil yang lebih baik.

Misi PT Mango media adalah, Kami berkomitmen untuk menjadi penghubung antara merek dan pencipta konten, memfasilitasi hubungan kerjasama yang terarah, mendorong promosi produk merek di platform online. Melalui pembayaran pengetahuan, memberdayakan individu untuk mencapai pertumbuhan dan kemajuan diri dalam bidang profesional atau hobi. Melalui penyebaran pengetahuan yang bermanfaat, mendorong kemajuan dan perkembangan dalam berbagai aspek seperti teknologi, budaya, dan ekonomi dalam masyarakat. Memberikan bakat yang luar biasa kepada pelanggan, membantu perusahaan untuk bersaing dalam pasar dan mencapai perkembangan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Mengubah kondisi industri rekrutmen.

### 4.1.3 Profil PT Mango Media Indonesia

1. Nama : Mango Media Indonesia
2. Alamat : Gading Serpong Ruko L'Agricola, Jl. Raya Curug Sangereng No.15 Blok C, Regency. Kota Tangerang, Provinsi Banten.
3. Jumlah Karyawan : 20

### 4.1.4 Struktur Organisasi PT Mango Media Indonesia



1. CEO: Merupakan *Chief Executive Officer*, atau Direktur Utama. Ini adalah posisi tertinggi dalam struktur organisasi ini, bertanggung jawab atas keseluruhan operasional dan strategi perusahaan.
2. General Manager: Berada di bawah CEO, sebagai General Manager atau Manajer Umum. Ia bertanggung jawab atas pengelolaan operasional sehari-hari perusahaan, melaporkan langsung kepada CEO.
3. HRBP: Human Resource Business Partner (HRBP) yang berada di bawah General Manager. Ia bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, dan hubungan industrial.
4. Business Consultant: Konsultan bisnis yang berada di bawah HRBP. Ia memberikan saran dan dukungan strategis terkait pengembangan bisnis perusahaan.
5. Customer Service: Departemen layanan pelanggan yang juga berada di bawah HRBP. Bertanggung jawab atas pengelolaan hubungan dengan pelanggan, menangani keluhan, dan memastikan kepuasan pelanggan.
6. Warehouse: Departemen gudang yang juga berada di bawah HRBP. Bertanggung jawab atas penyimpanan, pengelolaan, dan distribusi barang.
7. Digital Marketing Team: Tim pemasaran digital yang juga berada di bawah HRBP. Bertanggung jawab atas strategi pemasaran digital perusahaan, termasuk pengelolaan media sosial, iklan online, dan SEO.

## 4.2 Temuan Penelitian

Temuan utama penelitian ini adalah indikator budaya organisasi yang berupa Gaya kepemimpinan, Komunikasi, Etika internal, dan Sistem Pengahargaan. Temuan ini juga diukung oleh hasil studi empiris yang mengkaji pandangan para ahli. Hasil penelitian menunjukkan signifikansi gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etika kerja, dan sistem penghargaan sebagai indikator budaya organisasi. Temuan ini didukung oleh data empiris dan kajian literatur, yang menunjukkan pengaruhnya terhadap pengelompokkan sosial dalam perusahaan.

### 4.2.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter PT Mango Media Indonesia

Setiap perusahaan tentunya memiliki Gaya Kepemimpinan masing-masing yang menjadi karakteristik atau ciri dari sebuah perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan indikasi kepemimpinan otoriter yang menimbulkan pertanyaan ‘Bagaimana karyawan dari bagian Top hingga bottom menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan operasional organisasi?’

Jawaban 1.1 *"Kalau dari pengalaman saya selama menjadi HR di sini, gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih condong ke arah otoriter. Sir J biasanya mengambil keputusan sendiri, khususnya dalam hal strategis. Tim seperti kami di HR lebih sering menerima arahan yang udah jadi. Kadang ada ruang diskusi, tapi itu lebih ke formalitas aja sih, hasil akhirnya tetap dari CEO dan manager. Jadi ya, lebih banyak top-down-nya."* (Sofyan, 28/05/2025).

Temuan penelitian menunjukkan adanya gaya kepemimpinan otoriter di PT Mango Media Indonesia, di mana pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan puncak dan partisipasi karyawan terbatas. Hal ini, sebagaimana diungkapkan oleh informan (Sofyan, 28/05/2025), menciptakan struktur top-down yang menghambat dialog dan masukan dari karyawan. Berdasarkan perspektif Edgar Schein (2018), gaya kepemimpinan ini mencerminkan budaya organisasi yang kurang adaptif dan menghambat pembelajaran organisasi.

Struktur kekuasaan yang hierarkis ini berpotensi menciptakan pengelompokan sosial yang negatif, seperti pemisahan antara kelompok pimpinan dan bawahan berdasarkan akses informasi dan loyalitas. Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan rasa memiliki dan motivasi karyawan, serta menghambat kolaborasi dan inovasi. Akibatnya, efisiensi dan efektivitas organisasi bisa terpengaruh.

Jawaban 2.1 *“Kalau menurut saya, gaya kepemimpinan di divisi kami cenderung satu arah. Arahan biasanya sudah ditentukan dari atas, dan kami tinggal menjalankan. Ide atau masukan dari host sebenarnya ada, tapi nggak banyak ditampung. Kadang kami ingin eksplorasi lebih, tapi terbatas karena semua sudah diatur dari manajemen.”* (Larry, 28/05/2025).

Jawaban 2.2 *“Secara teknis kita bisa aja bicara, tapi secara realitas belum tentu direspons. Beberapa kali aku usul soal format atau waktu live, tapi keputusan akhirnya tetep aja ditentukan Sir J Jadi kami merasa hanya pelaksana, bukan bagian dari perencanaan.”* (Yasmin, 28/05/2025).

Penelitian oleh Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi yang sehat biasanya ditandai dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif, di mana masukan dari karyawan dihargai sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Situasi yang diungkapkan kedua host live menunjukkan kondisi yang kurang ideal, karena budaya partisipatif belum terwujud secara nyata. Hal ini terlihat dari cara komunikasi yang ada di tim host live, yang lebih bersifat *top-down*, di mana arahan datang dari manajemen tanpa memberikan banyak ruang bagi karyawan untuk memberikan masukan yang berarti.

Kondisi ini menciptakan persepsi di kalangan karyawan bahwa mereka hanya berperan sebagai pelaksana, bukan sebagai bagian dari proses perencanaan atau pengambilan keputusan strategis. Meskipun secara teknis karyawan dapat menyampaikan ide atau usulan, respons dari atasan tidak selalu ada, dan keputusan tetap berada di tangan manajemen. Akibatnya, keinginan untuk berinovasi dan mengeksplorasi ide baru menjadi terbatas karena struktur keputusan yang kaku. Hal ini menunjukkan perlunya pergeseran menuju budaya yang lebih inklusif agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi dalam pengembangan organisasi.

Jawaban 3.1 *“Saya rasa struktur itu penting, dan kalau semua sudah ada sistemnya, ya tinggal dijalankan saja. Saya kurang setuju kalau terlalu banyak masukan dari staf bawah, karena justru bisa bikin kerjaan tambah ribet. Bukan berarti nggak boleh ngasih pendapat yaa, tapi mereka kadang nggak tahu gambaran besar, jadi usulannya suka nggak realistis aja gitu”* (Armando, 28/05/2025).

Jawaban 3.2 *“Kalau di warehouse, biasanya arahan datang dari bang mando ya atau dari pak sofyan. Kita tinggal terima list barang dan jadwal, lalu langsung eksekusi. Kadang kami punya ide misalnya soal cara penataan barang biar lebih efisien, tapi nggak semua masukan itu direspons. Pernah saya sampein soal rotasi posisi biar tim nggak monoton, tapi ya mentok di situ aja, nggak ada tindak lanjut kak”* (Abidin, 28/05/2025).

Jawaban 3.3 *“Kita sih jalan aja sesuai SOP. Cuma ya kadang rasanya kayak robot kak, semua sudah ditentukan dari atas. Padahal yang kerja di lapangan kan kita, mestinya suara kita juga bisa didenger. Tapi ya mungkin manajemen pikir kami cukup menjalankan aja”* (Wawan, 28/05/2025).

Dalam buku Sutrisno (2020), dijelaskan bahwa budaya organisasi yang sehat harus mendorong komunikasi dua arah, keterbukaan, dan partisipasi. Namun, hasil wawancara dengan ketiga informan di PT Mango Media Indonesia menunjukkan bahwa lingkungan kerja di warehouse masih didominasi oleh gaya kepemimpinan *top-down*. Armando, sebagai kepala gudang, menekankan pentingnya struktur dan SOP yang baku, serta menganggap banyaknya masukan dari staf dapat mengganggu efisiensi. Pandangan ini mencerminkan adanya meremehkan kontribusi ide dari staf, yang dianggap tidak memahami sistem kerja secara menyeluruh.

Namun menurut Abidin dan Wawan sebagai staf merasa tidak puas karena minimnya ruang untuk berpartisipasi, padahal mereka memiliki ide yang berpotensi meningkatkan efisiensi kerja. Usulan yang mereka sampaikan sering kali tidak mendapatkan tanggapan, membuat mereka merasa sekadar sebagai pelaksana tanpa adanya pengakuan terhadap kontribusi mereka. Wawan bahkan menggambarkan perasaannya bekerja seperti "robot," yang mencerminkan keterasingan karyawan terhadap peran mereka, dan menunjukkan perlunya perubahan budaya organisasi untuk melibatkan staf secara lebih bermakna dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT Mango Media Indonesia, terlihat jelas bahwa gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan di perusahaan ini berpotensi menciptakan pengelompokan sosial yang signifikan. Ketika pengambilan keputusan lebih banyak terpusat pada pimpinan puncak dan partisipasi karyawan terbatas, hal ini cenderung menimbulkan perbedaan yang mencolok antara kelompok manajemen dan staf. Karyawan seperti Sofyan dan Armando mengungkapkan bahwa keputusan strategis seringkali diambil tanpa melibatkan masukan dari tim, menciptakan kesan bahwa staf hanya berfungsi sebagai pelaksana tanpa peran dalam proses perencanaan. Kondisi ini dapat berujung pada pengelompokan sosial di mana staf merasa terasing dari pengambilan keputusan dan lebih cenderung berfokus pada tugas mereka tanpa merasa terkait dengan visi dan misi organisasi.

Pengelompokan sosial ini semakin diperkuat oleh pandangan yang meremehkan kontribusi ide dari staf, seperti yang dinyatakan oleh Armando. Ketika pimpinan beranggapan bahwa masukan dari staf tidak relevan karena dianggap tidak memiliki pemahaman yang menyeluruh, hal ini dapat memicu perasaan frustrasi dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Abidin dan Wawan, sebagai staf, merasakan dampak negatif dari kurangnya respons terhadap usulan mereka, yang menyebabkan mereka merasa sebagai “sekadar pelaksana.” Ketidakpuasan ini dapat memunculkan perasaan solidaritas di antara staf yang merasa terpinggirkan, membentuk kelompok sosial yang mungkin saling mendukung namun juga dapat berfungsi sebagai penghalang untuk komunikasi yang lebih luas dengan manajemen. Keterasingan yang dialami karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan stigma sosial di antara karyawan. Mereka yang merasa tidak didengar dapat mengembangkan sikap skeptis terhadap manajemen dan merasa bahwa keberadaan mereka di perusahaan tidak dihargai. Hal ini dapat menyebabkan pengelompokan sosial berdasarkan loyalitas dan pandangan terhadap manajemen, di mana karyawan yang merasa lebih terasing mungkin membentuk kelompok yang saling berbagi pengalaman negatif. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis, di mana komunikasi antara manajemen dan staf terhambat, serta kolaborasi di antara karyawan menjadi semakin sulit.

### 4.2.2 Analisis Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia

Penulis menemukan tekanan yang cukup sensitive dibagian komuikasi terlebih dari atas ke bawah, dalam wawancara ini peneliti memfokuskan wawancara kepada kedua host live dan dua bawahan warehouse. Dengan pertanyaan yang memicu pengelompokan sosial antar karyawan. ‘Menurut anda apakah gaya kepemimpinan ini bisa memicu perpecahan antar karyawan?’

Jawaban 2.1 *“Iya dong, pasti. Kadang yang merasa lebih santai sama atasan jadi punya akses informasi lebih cepat dan merasa lebih diperhatikan gitu. Sementara yang lain merasa terpinggirkan dan kurang dilibatkan. Ini tuh bikin tim kadang terbagi dan kurang kompak karena ada semacam kelompok secara gak langsung, kan kalo begini terasa ada gap sesama karyawan”* (Larry, 28/05/2025).

Sebagaimana diungkapkan Larry, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam pola komunikasi vertikal di dalam organisasi. Beberapa karyawan merasa memiliki hubungan yang lebih santai dengan atasan, sehingga mendapatkan akses informasi lebih cepat dan merasa diperhatikan. Sementara itu, karyawan lain merasa terpinggirkan dan kurang dilibatkan dalam alur komunikasi. Ketimpangan ini berkontribusi terhadap terbentuknya kelompok sosial informal yang membedakan antara mereka yang merasa “dekat” dengan manajemen dan yang merasa “jauh”.

Jawaban 2.2 *“Nah, kadang yang bikin kita kayak ada dua kubu di dalam tim. Yang merasa dekat sama atasan biasanya lebih pede dan aktif, sedangkan yang merasa jauh cenderung lebih diam dan pasif. Kondisi ini bikin komunikasi antar karyawan juga jadi kurang lancar dan solidaritas kurang.”* (Yasmin, 28/05/2025).

Tentunya dari jawaban Yasmin didapati perbedaan dalam akses dan kenyamanan komunikasi telah menciptakan fragmentasi sosial dalam tim. Mereka yang merasa jauh dari manajemen cenderung menarik diri, bersikap pasif, dan tidak terlibat aktif dalam percakapan maupun pengambilan keputusan informal.

Jawaban 3.2 *“Saya rasa iya, bisa banget. Karena kalau masukan dari staf nggak didengar, ada yang merasa dihargai dan ada yang nggak. Itu bikin beda perasaan dan akhirnya terbentuk kelompok-kelompok yang lebih dekat sesama staf yang ngerasa sama-sama kurang diperhatikan.”* (Abidin, 28/05/2025).

Jawaban 3.3 *“Setuju, gaya kepemimpinan yang kaku dan top-down itu bikin jarak sosial antara karyawan makin jelas dan kadang jadi perpecahan kecil yang nggak terlihat tapi kerasa banget di lingkungan kerja.”* (Wawan, 28/05/2025).

Diperkuat dengan pernyataan Abidin dan wawan yang mengahiri wawancara dengan Hasil wawancara mengungkapkan korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter dan dampak negatifnya terhadap budaya organisasi serta dinamika sosial antar karyawan. Teori Sutrisno (2020) menekankan bahwa budaya organisasi yang sehat memerlukan komunikasi dua arah dan partisipasi aktif dari semua anggota. Dalam konteks ini, praktik kepemimpinan yang terpusat dan minimnya keterlibatan karyawan jelas menunjukkan ketidaksesuaian dengan prinsip-prinsip tersebut, menciptakan perpecahan sosial di dalam organisasi. Karyawan yang merasa terpinggirkan dan tidak dihargai cenderung mengalami penurunan motivasi, yang pada gilirannya menciptakan iklim kerja yang kurang kondusif dan dapat meningkatkan potensi konflik di antara individu.

### 4.2.3 Analisis Penerapan Etika PT Mango Media Indonesia

Penerapan etika dalam organisasi merupakan aspek penting yang mempengaruhi budaya kerja dan hubungan antar karyawan. Dalam konteks PT Mango Media Indonesia, hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan adanya tantangan dalam penerapan etika yang baik, terutama terkait dengan transparansi, keadilan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu.

Salah satu isu utama yang dirasakan oleh karyawan adalah kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan. Banyak karyawan merasa bahwa keputusan strategis diambil tanpa melibatkan mereka, yang menciptakan ketidakpuasan dan ketidakpastian. Sebagai contoh, Sofyan menyatakan bahwa keputusan sering kali diambil oleh CEO dan manajemen tanpa memberikan penjelasan yang memadai kepada tim. Hal ini menciptakan kesan bahwa informasi penting hanya diakses oleh segelintir orang, sementara karyawan lainnya merasa terpinggirkan.

Jawaban 1.1 *“Keputusan sering kali datang tanpa penjelasan yang jelas. Kami hanya diberi tahu apa yang harus dilakukan, tanpa tahu alasan di balik keputusan tersebut.”* (Sofyan, 28/05/2025).

Kurangnya transparansi ini dapat mengarah pada ketidakpercayaan antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Aspek lain yang menjadi perhatian adalah keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan. Beberapa karyawan merasa bahwa ada perbedaan perlakuan antara mereka yang dekat dengan manajemen dan mereka yang tidak. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam akses informasi dan kesempatan untuk berkontribusi.

Jawaban 2.1 *“Ada* p*erasaan bahwa beberapa orang lebih diperhatikan dan memiliki akses lebih baik ke informasi. Ini menciptakan ketidakadilan di antara kami.”* (Larry, 28/05/2025).

Keadilan dalam perlakuan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Ketidakadilan dapat menyebabkan perpecahan di antara karyawan dan mengurangi rasa solidaritas dalam tim.

Penerapan etika juga terlihat dari bagaimana perusahaan menghargai kontribusi individu. Banyak karyawan merasa bahwa ide dan masukan mereka tidak dihargai, yang menyebabkan mereka merasa tidak termotivasi untuk berkontribusi lebih. Hal ini terlihat dari pernyataan Abidin dan Wawan yang mengungkapkan bahwa usulan mereka sering kali tidak mendapatkan tanggapan dari manajemen.

Jawaban 3.2 *“Kami merasa ide-ide kami tidak didengar. Ini membuat kami merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi.”* (Abidin, 28/05/2025).

Penghargaan terhadap kontribusi individu sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang positif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dan berinovasi.

Jadi, penerapan etika di PT Mango Media Indonesia memiliki implikasi yang signifikan terhadap budaya organisasi. Ketidaktransparanan, ketidakadilan, dan kurangnya penghargaan terhadap kontribusi individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, di mana karyawan merasa terasing dan tidak termotivasi. Hal ini dapat menghambat kolaborasi, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan teori Sutrisno (2020), budaya organisasi yang sehat harus didasarkan pada prinsip-prinsip etika yang kuat, termasuk transparansi, keadilan, dan penghargaan terhadap individu. Oleh karena itu, penting bagi PT Mango Media Indonesia untuk mengevaluasi dan memperbaiki praktik etika mereka agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif. Dengan meningkatkan penerapan etika, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga kinerja dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

### 4.2.4 Analisis Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia

Sistem penghargaan dalam suatu organisasi berperan penting dalam memotivasi karyawan dan menciptakan budaya kerja yang positif. Di PT Mango Media Indonesia, analisis terhadap sistem penghargaan menunjukkan beberapa tantangan dan peluang yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Sistem penghargaan di PT Mango Media Indonesia terdiri dari penghargaan finansial dan non-finansial. Penghargaan finansial mencakup gaji, bonus, dan insentif berdasarkan kinerja, sementara penghargaan non-finansial meliputi pengakuan atas kontribusi, kesempatan untuk pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Hal ini menciptakan ketidakpuasan dan dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Jawaban 1.1 *“Bonus yang kami terima tidak selalu mencerminkan usaha yang kami lakukan. Kadang terasa tidak adil, terutama jika dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan.”* (Sofyan, 28/05/2025).

Sistem penghargaan di PT Mango Media Indonesia juga menunjukkan keterbatasan dalam pengakuan terhadap kontribusi individu. Banyak karyawan merasa bahwa ide dan usaha mereka tidak mendapatkan perhatian yang layak dari manajemen. Hal ini dapat mengurangi rasa memiliki dan motivasi untuk berkontribusi lebih.

Jawaban 2.1 “*Kami sering kali merasa bahwa ide-ide kami tidak dihargai. Ketika kami melakukan sesuatu yang baik, tidak ada pengakuan yang jelas dari atasan.”* (Larry, 28/05/2025).

Pengakuan yang kurang dapat menciptakan perasaan frustrasi di kalangan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan kolaborasi tim.

Sistem penghargaan yang efektif seharusnya dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Namun, di PT Mango Media Indonesia, terdapat kesenjangan antara penghargaan yang diberikan dan kinerja yang diharapkan. Karyawan merasa bahwa penghargaan tidak selalu didasarkan pada kinerja yang objektif, melainkan lebih pada hubungan personal dengan manajemen.

Jawaban 3.2 *“Kadang kami merasa bahwa penghargaan lebih banyak diberikan kepada mereka yang dekat dengan manajemen, bukan berdasarkan kinerja yang sebenarnya.”* (Abidin, 28/05/2025).

Kondisi ini dapat menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja keras tetapi tidak mendapatkan penghargaan yang layak.

Sistem penghargaan yang tidak efektif dapat memiliki dampak negatif terhadap budaya organisasi. Ketidakpuasan terhadap penghargaan dapat menyebabkan penurunan motivasi, peningkatan turnover karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis. Karyawan yang merasa tidak dihargai cenderung kurang berkomitmen dan tidak termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Berdasarkan teori Sutrisno (2020), sistem penghargaan yang baik harus mencerminkan nilai-nilai organisasi dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi PT Mango Media Indonesia untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem penghargaan mereka agar lebih kompak dan menghindari perpecahann dalam perusahaan.

## 4.3 Tabel Ringkasan Temuan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, tabel berikut menyajikan ringkasan temuan indikator budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia, yang mencakup Gaya kepemimpinan, Komunikasi Internal, Penerapan Etika, dan Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia.

**Tabel 4.3 Ringkasan Temuan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indikator** | **Temuan Utama** | **Dampak terhadap Organisasi** |
| **Kepemimpinan** | Gaya kepemimpinan otoriter; keputusan strategis terpusat pada CEO dan manajer. Masukan karyawan tidak diprioritaskan. | Rendahnya partisipasi karyawan; muncul perasaan “sekadar pelaksana”; memicu pengelompokan sosial. |
| **Komunikasi** | Komunikasi bersifat satu arah (top-down); ketimpangan akses informasi antar karyawan. | Terjadi kesenjangan sosial; komunikasi antar tim kurang terbuka; menurunkan solidaritas tim. |
| **Etika** | Ketidakjelasan dalam pelaksanaan nilai-nilai etika kerja; kurangnya transparansi dan keadilan. | Karyawan merasa diperlakukan tidak adil; timbul ketidakpercayaan terhadap manajemen. |
| **Sistem Penghargaan** | Tidak adanya penghargaan terhadap karyawan berprestasi; sistem dianggap tidak adil dan tidak transparan. | Menurunnya motivasi dan kepuasan kerja; potensi peningkatan turnover karyawan. |

# **BAB V**

# **HASIL PENELITIAN**

Dalam Bab IV peneliti telah menyajikan hasil wawancara dengan karyawan PT Mango Media Indonesia mengenai budaya organisasi, yang dianalisis melalui lensa teori-teori relevan. Pembahasan difokuskan pada empat sub-fokus gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etika kerja, dan sistem penghargaan. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi keselarasan masing-masing aspek dengan nilai-nilai organisasi yang dianut dan dampaknya terhadap dinamika sosial internal.

## Gaya Kepemimpinan Otoriter

Hasil penelitian menunjukkan adanya disparitas antara praktik aktual dan nilai-nilai organisasi yang dideklarasikan. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter, ditandai dengan sentralisasi pengambilan keputusan dan minimnya partisipasi karyawan, berdampak negatif pada komunikasi internal. Komunikasi yang kurang efektif dan cenderung searah menghambat kolaborasi dan menimbulkan kesenjangan informasi, yang pada gilirannya memengaruhi etika kerja dan sistem penghargaan. Kurangnya transparansi dan rasa keadilan dalam sistem penghargaan memperkuat persepsi ketidakadilan dan memicu disharmoni sosial.

Temuan penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter di PT Mango Media Indonesia memiliki dampak yang signifikan dan multi-faceted terhadap keterlibatan karyawan, melampaui penurunan motivasi dan loyalitas yang telah diidentifikasi sebelumnya. Sentralisasi pengambilan keputusan dan minimnya partisipasi karyawan secara langsung membatasi kesempatan pengembangan kompetensi individu. Karyawan kehilangan peluang untuk mengasah kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan, mengakibatkan stagnasi karir dan potensi peningkatan perputaran karyawan. Kurangnya keterlibatan juga berdampak pada inisiatif dan proaktivitas, sehingga ide-ide inovatif dan solusi kreatif untuk permasalahan organisasi menjadi terhambat.

Gaya kepemimpinan otoriter meningkatkan risiko kesalahan dan menurunkan kualitas hubungan kerja. Karyawan yang tidak memahami alasan di balik suatu keputusan akan kesulitan dalam implementasinya, berpotensi menghasilkan hasil yang kurang optimal bahkan kesalahan yang fatal. Kurangnya komunikasi dua arah dan kesempatan untuk berpartisipasi menciptakan jarak psikologis dan ketidakpercayaan antara manajemen dan karyawan, merusak iklim kerja dan mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi. Ketidakpuasan yang terakumulasi dapat memicu konflik, baik yang terselubung maupun terbuka, yang selanjutnya mengganggu produktivitas dan harmoni di tempat kerja.

Dampak negatif gaya kepemimpinan otoriter di PT Mango Media Indonesia sangat luas dan sistemik. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan, transformasi menuju gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif menjadi sangat krusial. Hal ini mencakup peningkatan komunikasi dua arah, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Hanya dengan demikian, PT Mango Media Indonesia dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan organisasinya secara efektif.

## Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia

PT Mango Media Indonesia menghadapi kendala komunikasi internal yang serius akibat gaya kepemimpinan otoriter. Komunikasi searah dan kurang efektif menghambat kolaborasi antar karyawan dan menciptakan kesenjangan informasi yang signifikan. Akibatnya, jarak psikologis terbentuk antara manajemen dan karyawan, merusak iklim kerja dan mengurangi rasa memiliki terhadap perusahaan.

Akses informasi yang tidak merata memperburuk situasi. Ketimpangan ini memperkuat kelompok-kelompok informal di antara karyawan, menghambat pembentukan solidaritas tim yang solid. Ketidakjelasan informasi dan minimnya komunikasi dua arah memicu spekulasi dan persepsi ketidakadilan, berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan konflik internal.

## Penerapan Eika Dalam Perusahaan

Penerapan etika kerja di PT Mango Media Indonesia menghadapi tantangan serius. Ketidakkonsistenan dalam penerapan etika menciptakan diskriminasi, di mana pelanggaran etika dibiarkan bagi mereka yang dekat dengan manajemen, sementara karyawan lain yang taat aturan merasa dirugikan. Persepsi ketidakadilan ini berdampak pada demotivasi karyawan dan memicu terbentuknya kelompok-kelompok berdasarkan hubungan personal, bukan prestasi kerja.

Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil cenderung kehilangan motivasi dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi PT Mango Media Indonesia untuk menerapkan etika kerja yang konsisten dan adil, sehingga semua karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya.

## Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia

Sistem penghargaan di PT Mango Media Indonesia juga mengalami masalah serius. Pemberian penghargaan yang sporadis, tidak terukur, dan cenderung simbolis gagal memotivasi karyawan dan justru menimbulkan ketidakpuasan. Kurangnya transparansi dalam sistem penghargaan memperkuat ketidakpercayaan antara manajemen dan karyawan, serta memperlebar jurang pemisah di antara mereka. Karyawan yang merasa kontribusinya tidak diakui dengan baik cenderung merasa demotivasi dan tidak bersemangat untuk berkontribusi lebih. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan, yang dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Budaya kerja di PT Mango Media Indonesia menghadapi tantangan serius yang berakar pada ketidakkonsistenan penerapan etika kerja. Pernyataan karyawan seperti Abidin dan Wawan mengungkap adanya diskriminasi, di mana pelanggaran etika dibiarkan begitu saja bagi mereka yang dekat dengan manajemen, sementara karyawan lain yang taat aturan merasa dirugikan. Hal ini menciptakan persepsi ketidakadilan yang mendalam, berdampak pada demotivasi karyawan, dan memicu terbentuknya kelompok-kelompok berdasarkan hubungan personal, bukan prestasi kerja.

Situasi ini diperburuk oleh sistem penghargaan yang tidak transparan dan kurangnya pengakuan nyata atas kontribusi karyawan. Kesaksian Sofyan, Yasmin, dan Armando menunjukkan pemberian penghargaan yang sporadis, tidak terukur, dan cenderung simbolis, sehingga gagal memotivasi dan justru menimbulkan ketidakpuasan. Kurangnya transparansi ini memperkuat ketidakpercayaan dan memperlebar jurang pemisah antara manajemen dan karyawan.

Kesenjangan komunikasi internal semakin memperparah masalah. Akses informasi yang tidak merata menciptakan jarak antara manajemen dan karyawan, memperkuat pengelompokan informal, dan menghambat terbentuknya solidaritas tim yang kuat. Ketidakjelasan informasi dan kurangnya komunikasi dua arah menyebabkan munculnya spekulasi dan memperburuk persepsi ketidakadilan.

PT Mango Media Indonesia perlu melakukan reformasi menyeluruh terhadap sistem etika kerja, sistem penghargaan, dan komunikasi internal. Ketiga elemen ini saling berkaitan dan membutuhkan perubahan yang terintegrasi untuk membangun budaya organisasi yang sehat, adil, dan inklusif, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Mengacu pada Robbins & Judge (2017), penerapan etika yang konsisten dan sistem penghargaan yang transparan merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan tersebut.

# **BAB VI**

# **PENUTUP**

## 6.1 Kesimpulan

 Temuan penelitian mengenai budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia dan dampaknya terhadap dinamika sosial internal. Penelitian ini mengungkap disparitas antara nilai-nilai organisasi yang dideklarasikan dan praktik kerja yang terjadi di lapangan. Gaya kepemimpinan otoriter, komunikasi internal yang tidak efektif, penerapan etika yang kurang konsisten, dan sistem penghargaan yang tidak adil telah menciptakan disharmoni sosial dan menghambat kolaborasi antar karyawan. Kesimpulannya, PT Mango Media Indonesia perlu melakukan transformasi budaya organisasi yang komprehensif, termasuk perubahan gaya kepemimpinan menuju model yang lebih partisipatif dan kolaboratif, peningkatan transparansi dan keadilan dalam sistem penghargaan, serta perbaikan komunikasi internal untuk membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

Kajian budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia, Tangerang Selatan, dengan fokus pada dampak pengelompokan sosial informal terhadap efektivitas kerja tim. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan adanya disparitas antara nilai-nilai organisasi yang dideklarasikan dan praktik kerja di lapangan.. Pengelompokan karyawan berdasarkan kesamaan latar belakang, cara berpikir, atau kedekatan personal menciptakan eksklusivitas dan fragmentasi sosial, mengganggu aliran informasi dan kerja sama antar tim.

Dalam Kesimpulan, PT Mango Media Indonesia membutuhkan transformasi budaya organisasi yang komprehensif, meliputi perubahan gaya kepemimpinan menuju model yang lebih partisipatif dan kolaboratif, peningkatan transparansi dan keadilan dalam sistem penghargaan, serta perbaikan komunikasi internal untuk membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

## 6.2 Implikasi

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, temuan ini memperkuat pemahaman tentang model budaya organisasi tiga tingkat Schein, memberikan wawasan baru mengenai subkultur dan fragmentasi sosial dalam organisasi, serta mengungkap hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dan pembentukan kelompok informal di tempat kerja. Temuan ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai dinamika budaya organisasi dalam konteks kepemimpinan dan keberagaman.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi penting bagi PT Mango Media Indonesia untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan gaya kepemimpinan menuju model yang lebih partisipatif, peningkatan transparansi komunikasi dan sistem penghargaan, serta penyesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu melalui pelatihan dan sosialisasi budaya, sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan, kohesi tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Implikasi sosial dari penelitian ini menekankan pentingnya pengelolaan keberagaman dan keadilan dalam organisasi multikultural. Temuan ini menjadi peringatan bagi perusahaan lain untuk memperhatikan potensi konflik yang muncul dari kesenjangan informasi dan gaya kepemimpinan yang kurang responsif. Penelitian ini menyoroti pentingnya transparansi dan keadilan sebagai fondasi budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis dan wawasan yang berharga bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adil, dan produktif.

## 6.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan adanya disparitas antara nilai-nilai organisasi yang dideklarasikan dan praktik kerja di PT Mango Media Indonesia, khususnya terkait gaya kepemimpinan otoriter, komunikasi internal yang tidak efektif, penerapan etika yang kurang konsisten, dan sistem penghargaan yang tidak adil, maka beberapa saran perbaikan dapat diuraikan secara deskriptif sebagai berikut:

1. Transformasi gaya kepemimpinan menuju model yang lebih partisipatif dan kolaboratif sangatlah penting. Bukan sekadar memberikan arahan dari atas ke bawah, manajemen perlu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan komunikasi dua arah yang lebih terbuka dan jujur, di mana umpan balik dari karyawan secara aktif dicari dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen juga perlu mendelegasikan wewenang yang lebih besar kepada karyawan, memberikan mereka kesempatan untuk menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab, serta menciptakan rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan. Pelatihan kepemimpinan bagi para manajer dan supervisor juga perlu dilakukan untuk membekali mereka dengan keterampilan kepemimpinan yang lebih efektif dan sesuai dengan visi perubahan budaya organisasi.
2. Reformasi sistem penghargaan dan pengakuan perlu dilakukan untuk menciptakan keadilan dan transparansi. Sistem penghargaan yang ada saat ini perlu dievaluasi dan direvisi agar lebih objektif, terukur, dan sejalan dengan kontribusi nyata yang diberikan oleh setiap karyawan. Kriteria penilaian kinerja harus dibuat lebih jelas dan transparan, sehingga karyawan memahami bagaimana kinerja mereka dinilai dan bagaimana hal itu akan berdampak pada penghargaan yang mereka terima. Selain penghargaan finansial, perusahaan juga perlu memberikan penghargaan non-finansial, seperti pengakuan publik atas prestasi, kesempatan pengembangan karir, dan peningkatan tanggung jawab. Sistem yang lebih adil dan transparan akan meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi rasa ketidakpuasan yang muncul akibat persepsi ketidakadilan.
3. Peningkatan komunikasi internal yang efektif sangat krusial untuk membangun kepercayaan dan mengurangi kesenjangan informasi. Perusahaan perlu membangun saluran komunikasi yang lebih terbuka dan mudah diakses oleh semua karyawan, sehingga informasi penting dapat dibagikan secara merata dan transparan. Rapat rutin, sesi tanya jawab, dan survei kepuasan karyawan dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan komunikasi dan membangun kepercayaan. Penting juga untuk memastikan bahwa komunikasi antar departemen berjalan lancar, sehingga informasi dapat mengalir dengan efektif dan kolaborasi antar tim dapat ditingkatkan. Pelatihan komunikasi efektif juga perlu diberikan kepada semua karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi secara efektif dan membangun hubungan yang baik.
4. Penguatan etika kerja dan budaya organisasi yang inklusif perlu dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Perusahaan perlu menetapkan kode etik yang jelas dan konsisten, menekankan pentingnya integritas, keadilan, dan rasa hormat di antara karyawan. Penegakan kode etik harus dilakukan secara konsisten dan adil, tanpa memandang posisi atau hubungan personal dengan manajemen. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan program-program yang mempromosikan keragaman dan inklusivitas, menghormati perbedaan latar belakang karyawan, dan membangun rasa kebersamaan dan solidaritas di antara mereka. Program-program ini dapat mencakup kegiatan sosial, pelatihan keragaman budaya, dan inisiatif untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya menghargai perbedaan.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). *Pearson Education.*

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). Metode Penelitian Bisnis (Edisi 6). Salemba Empat.

Nafis, H. (2021). Membangun budaya organisasi. Jurnal Tunas Pendidikan, 3(1), 131–138.

Maulidiyah, N. N. (2020). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia. Jurnal Manajemen Bisnis, 17(2), 273–286.

Khalid, Z., & Purwana, D. (2020)*. How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SMEs. Indonesian Journal of Human Capital Management,* 4(2), 49–63.

Anggreani, F. S., & Apriliani, T. (2025). Pengaruh budaya nasional terhadap budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Sugindo Internasional. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 2(3), 172–178.

Wahyuni, R., et al. (2021). Budaya organisasi dalam meningkatkan profesionalisme pembelajaran guru di sekolah. Equity In Education Journal, 5(2).

Sirrullah, T. P., et al. (2020). *Organizational culture and job satisfaction: Its impact on organizational commitments and employee performance. The International Journal of Social Sciences World,* 2(2), 196–204.

Ozcan, O., & Ozturk, I. (2020). *Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: A research study on the banking industry. Research Journal of Business and Management*, 7(1), 45–55.

Nosratabadi, S., et al. (2020). *Leader cultural intelligence and organizational performance*, 6 (1)

Neumann, M., et al. (2024). *Agile culture clash: Unveiling challenges in cultivating an agile mindset in organizations.*

Wiese, S. A., et al. (2024). *Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses*.

Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2020). Peran budaya organisasi dalam manajemen konflik pada tempat kerja di era digital. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 20(2).

Kaloly, J. H. (2020). Penerapan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor desa WKO kecamatan Tobelo Tengah. Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 10(2).

Nurhidayah, N., & Indayani, B. (2020). Analisis kualitatif hubungan budaya kerja organisasi dengan opini audit: Studi kasus pada pemerintah daerah Kabupaten Majene. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 4(2), 505–516.

Hakim, A. (2021). Karakteristik budaya organisasi: Sebuah studi kualitatif terhadap pengusaha batik Muslim Laweyan Surakarta. Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 6(1).

Patricia, M. C., Hadi, A. S. P., & Kumandang, C. (2024). *Examining the influence of organizational culture on change management: A qualitative inquiry. International Journal of Business Law, Business Ethic, Business Communication & Green Economics,* 1(2), 36–47.

Prayogo, A., et al. (2020). *A qualitative study exploring the effects of job analysis and organizational culture toward job satisfaction in a coffee shop. Open Journal of Business and Managemen*t, 8(6), 2687–2695.

Purwohedi, U. (2017). *National and organizational culture, performance evaluation and trust: Evidence from multinational company subsidiary in Indonesia*: Jurnal Ilmu Ekonomi, 6(2), 183–200.

Sinaga, M. R. P., & Gunawijaya, J. (2021). *The role of leaders in organizational culture on performance amid the Covid-19 pandemic.* *Syntax Literate*: Jurnal Ilmiah Indonesia, 7(12).

Aus, F., Kusuma, N., & Husriadi, M. (2020). *Organizational culture transformation and its impact on employee performance in the ready-food sector. International Journal of Social and Education,* 1(1).

Iroth, J. (2023). *Process of internalizing organizational culture among millennial employees. Riwayat: Educational Journal of History and Humanities,* 6(1).

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Imarananda Putri Imran, lahir di Jakarta, 22 Maret 2003 merupakan putri Ke-2 dari pasangan Bapak Imrandan Ibu Nina Farida. Beragama islam, berkewarganegaraan Indonesia. Bertempat tinggal di Asrama Grup 1 Kopassus Jl. Maleo IV. Menyelesaikan pendidikan di TK Mandiri (2008), SDN Kramatwatu 1 (2009-2015), SMPN 15 Kota Serang (2016-2018), SMKN 1 Kota Serang (2019-2021) dan Melanjutkan studi Sastra- 1 (S1) Jurusan Manajemen yang berkonsentrasi di bidang Sumber Daya Manusia (MSDM) .

Pengalaman bekerja sebagai asisten sekretaris Kejaksaan Negri Serang pada Januari 2020- Maret 2020. Pengalaman bekerja dalam bidang akademik sebagai Guru bimbingan belajar (BIMBEL) siswa (2021-2024). Pengalaman bekerja non akademik sebagai Model (Talent) dinas Pariwisata Provinsi Banten (2023). Berprestasi dalam bidang akademik meraih juara 1 dalam kontes debat Ekonomi antar Univeritas. Berpretasi dalam bidang non akademik sebagai Duta Kampus dan Duta pariwisata Provinsi Banten. Kemudian mennjabat sebagai asisten HR di PT Mango Media Indonesia periode 10 Februari 2025 – Sekarang.